

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Thiago Roozevelt de Souza

A TRADUÇÃO DE PRÁTICAS ESTRATÉGICAS POR SEUS PRATICANTES:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM CONSULTORIAS SERGIPANAS

São Cristóvão
2016

THIAGO ROOZEVELT DE SOUZA

**A TRADUÇÃO DE PRÁTICAS ESTRATÉGICAS POR SEUS PRATICANTES:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM CONSULTORIAS SERGIPANAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof^a. Ludmilla Meyer Montenegro

São Cristóvão
2016

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

S729t Souza, Thiago Roozevelt de.
A tradução de práticas estratégicas por seus praticantes : estudo de casos múltiplos em consultorias sergipanas / Thiago Roozevelt de Souza ; orientadora Ludmilla Meyer Montenegro. – São Cristóvão, 2016.
105 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2016.

1. Administração. 2. Planejamento estratégico – Aspectos sociais . 3. Teoria da administração. 4. Serviços de consultoria. I. Montenegro, Ludmila Meyer, orient. II. Título.

CDU 005.21



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE

MESTRANDO(A): **Thiago Roosevelt de Souza**

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: **A TRADUÇÃO DE PRÁTICAS ESTRATÉGICAS POR SEUS PRATICANTES: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM CONSULTORIAS SERGIPANAS**

DATA DA DEFESA: 04/02/2016

EXAMINADORES:

1. Prof. Dr. Ludmilla Meyer Montenegro (Orientador)
PROPADM - Universidade Federal de Sergipe
2. Prof. Dr. Jefferson David Araujo Sales (Membro interno)
PROPADM - Universidade Federal de Sergipe
3. Prof. Dr. Jose Pedro Penteado Pedroso (Membro externo)
DAD - Universidade Federal de Sergipe

PARECER COMPREENSIVO:

Depois de avaliarmos a dissertação intitulada: "A TRADUÇÃO DE PRÁTICAS ESTRATÉGICAS POR SEUS PRATICANTES: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM CONSULTORIAS SERGIPANAS", depositada no Programa de Pós-Graduação em Administração, e a nós submetida para exame, e depois de realizados os ritos acadêmicos da defesa da dissertação, em que o candidato apresentou em sessão pública e respondeu às nossas observações críticas, nós, os examinadores, decidimos, em sessão privada, que o candidato foi aprovado no exame compreensivo da dissertação a que se submeteu em conformidade com os regulamentos deste Programa.

Ludmilla Meyer Montenegro
Presidente

Jefferson David Araujo Sales
Membro Interno

José Pedro Penteado Pedroso
Membro Externo

Thiago R.S.
Mestrando

São Cristóvão, 04 de fevereiro de 2016

AGRADECIMENTOS

A Deus, “porque dele, e por meio dele, e para ele são todas as coisas. A ele, pois, a glória eternamente. Amém!” (Romanos 11:36)

A Laís, minha esposa, pelo companheirismo e união. A Thiago Filho, pela alegria que emanas.

Aos meus pais, Clenilda e Roozevelt, à minha irmã, Talita, à minha sogra, Ida, e aos demais familiares e amigos que acompanharam essa etapa da minha vida.

A prof. Ludmilla Montenegro, pela irrepreensível orientação deste trabalho, pelo auxílio e paciência. Ao prof. Jefferson Sales, pelas contribuições nas bancas de qualificação e defesa. Ao prof. José Pedro Pedroso, pela contribuição na banca de defesa. Ao prof. Diego Coraiola, pela contribuição na banca de qualificação.

Aos professores do PROPADM/UFS e PROPEC/UFS com quem tive aulas. A Eduardo (secretário do PROPADM) e demais funcionários da UFS.

Aos colegas da turma de 2014 (Adson, Bruno, César, Edson, Fabiano, Gerlis, Graci e Regina) pelo prazer da companhia e pela ajuda mútua quando foi necessário.

A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), pela minha liberação do trabalho por 90 dias, o que muito auxiliou nas etapas de pesquisa de campo e conclusão desta dissertação.

Aos dirigentes e funcionários das consultorias pesquisadas, que abriram as portas para a realização desta pesquisa.

Aos demais que não foram citados, mas tiveram sua parcela de participação nesta jornada, meu muito obrigado.

Almeje pelo céu e receberá a terra como presente. Almeje pela terra e não receberá nenhum dos dois. (C. S. Lewis)

RESUMO

A tradução de práticas estratégicas da organização pelos praticantes ocorre a partir do momento que uma ideia de origem externa é interpretada pelos agentes de uma organização e aplicada em um contexto diferente daquele que foi originado. Entendendo que é possível a convergência de uma abordagem microrrelacional da estratégia (Estratégia como Prática Social) com uma abordagem estratégica macrocontextual (Teoria Institucional), o presente trabalho tem como objetivo compreender como ocorre a tradução de práticas estratégicas pelos praticantes, a partir do estudo de caso em três consultorias do estado de Sergipe. A pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva e exploratória. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os informantes-chave das organizações pesquisadas, além da análise documental e observação não-participante. Em seguida, esses dados foram triangulados com o intuito de conferir mais robustez à análise, realizada por meio de uma análise de conteúdo. Os resultados apontam que em duas empresas pesquisadas, a tradução ocorre por transmissão e também por corrente, devido ao uso de tecnologias extraídas diretamente do fornecedor, mas que também passam pelo crivo de outras empresas, enquanto na terceira empresa pesquisada, a tradução é mediada por outros atores e organizações, a partir da atuação de uma pessoa específica.

Palavras-chave: Tradução; Estratégia como Prática Social; Teoria Institucional; Práticas Estratégicas; Consultorias.

ABSTRACT

The translation of strategic organizational practices by practitioners occurs from the moment that an idea of external origin is interpreted by agents from an organization and applied in a different context than one originated. Understanding that the convergence of a microrrelacional approach to strategy (Strategy-as-Practice) with a macrocontextual strategic approach (Institutional Theory) is possible, this study aims to understand how the translation of certain strategic practices by practitioners occurs, through a case study in three consultancies at the state of Sergipe. The research is qualitative, and the type is descriptive and exploratory. Data were collected through semi-structured interviews with key informants of the studied organizations, in addition to document analysis and non-participant observation. Then, these data were triangulated in order to improve the data analysis, which were performed by a content analysis. The results reveal that in two researched companies, the translation occurs by broadcasting mode and also by a chain mode, due to the use of technology extracted directly from the supplier, but also pass the scrutiny of other companies, while in a third researched company, translation is mediated by other actors and organizations, from the performance of a specific person.

Keywords: Translation; Strategy-as-Practice; Institutional Theory; Strategic Practices; Consultancies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes	23
Figura 2 – Matriz das perspectivas da estratégia	25
Figura 3 – Estrutura conceitual de análise da Estratégia como Prática Social.....	27
Figura 4 – Implicações da Estratégia como Prática Social.....	29
Figura 5 – Modelo de adoção de práticas estratégicas por estrategistas da organização.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Protocolo de pesquisa	50
Quadro 2 – Definições constitutivas e operacionais.....	52
Quadro 3 – Categorias analíticas e elementos de análise	54
Quadro 4 – Validade e confiabilidade do estudo de caso	55
Quadro 5 – Fontes de evidência (entrevistas).....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 ESTRATÉGIA E PROCESSO ESTRATÉGICO	20
2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL	24
2.3 TEORIA INSTITUCIONAL	31
2.4 DIÁLOGO ENTRE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL E TEORIA INSTITUCIONAL	37
2.5 CONSULTORIAS	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA	46
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	46
3.3 MÉTODO DE PESQUISA	48
3.3.1 Unidades de análise	49
3.3.2 Níveis de análise	49
3.3.3 Critérios de escolha dos casos	49
3.3.4 Protocolo do estudo dos casos	50
3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA	50
3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	52
3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	54
3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE	55
3.8 ANÁLISE DOS DADOS	55
3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	56
4 ANÁLISE DOS CASOS	57
4.1 ANÁLISE DO CASO A	58
4.2 ANÁLISE DO CASO B	66

4.3 ANÁLISE DO CASO C	77
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	104

1 INTRODUÇÃO

O campo de estudos da estratégia organizacional consolidou diversas abordagens que geraram escolas de pensamento ao longo do tempo. Na trajetória do desenvolvimento desse campo, segundo Canhada e Rese (2009), há uma lacuna entre uma visão descritiva da estratégia, de algo conhecido a partir de uma perspectiva acadêmica e do que é ou pode ser prescrito, e uma visão normativa da estratégia, que prescreve aos gestores como a estratégia deve ser. Essas diferentes visões vêm sofrendo críticas por parte de alguns pesquisadores por suas limitações em explicar o fenômeno estratégico. Atualmente, não se pode afirmar que cada escola de pensamento sobrepujou às anteriores, porém todas continuam, paralelamente, norteando pesquisas e práticas estratégicas.

Os estudos sobre administração estratégica consideram diferentes perspectivas e visões a respeito da relação entre a organização e o seu ambiente externo, ou a influência desta na formulação e execução da estratégia organizacional. Uma teoria amplamente adotada para a compreensão dessa relação é a Teoria Institucional, desenvolvida a partir da década de 1960.

Para Tolbert e Zucker (2012), o desenvolvimento da Teoria Institucional partiu de duas premissas que nortearam os estudos na área: os componentes de um sistema devem estar interligados entre si para a sobrevivência do sistema (assim, a mudança em um componente requer mudanças adaptativas de outros componentes) e que as estruturas existentes contribuem para o funcionamento de um sistema social (o que leva à busca da identificação das consequências funcionais e disfuncionais dos diferentes arranjos estruturais). A consideração dos efeitos das forças ambientais sobre a organização, a percepção do agente decisório como um indivíduo de racionalidade limitada, os fatores simbólicos inerentes às estruturas organizacionais e outras explicações contribuíram para a evolução da teoria.

Um fenômeno pelo qual os pesquisadores e estudiosos da Teoria Institucional se debruçaram está relacionado à resposta para a pergunta “Por que há tantas semelhanças entre as organizações?”. Em um clássico estudo, Meyer e Rowan (1977) estabelecem que as organizações tendem a refletir o ambiente em que estão inseridas. Isso ocorre a partir da incorporação de práticas e procedimentos difundidos entre as organizações que são enxergados como legítimos e aumentam a perspectiva

de sobrevivência de uma organização. DiMaggio e Powell (2005) denominam de isomorfismo institucional o processo que obriga uma dada unidade de população a se assemelhar com unidades semelhantes, dentro de um ambiente comum.

A estratégia dentro da literatura acadêmica, segundo Barney (1995), em geral contempla uma perspectiva a partir das macrorrelações interorganizacionais, de característica predominantemente econômica e com o objetivo de estabelecer uma vantagem competitiva da organização em relação aos seus concorrentes. Estes estudos privilegiam macroanálises e descrevem a atuação de grandes corporações em seus campos de atuação, bem como dos estrategistas situados em um grupo especial no topo da estrutura hierárquica.

No entanto, muitos passaram a entender, como Clegg, Carter e Kornberger (2004), que há a necessidade de se modificar a forma como a estratégia organizacional é estudada e trabalhada. A principal crítica efetuada é em relação à visão cartesiana da estratégia, que dissocia a formulação da implementação. Outra crítica feita à pesquisa em estratégia é que, ao permanecer num nível macro das empresas e mercados, desprezou-se a ação humana em sua análise. Novas diretrizes da pesquisa estratégica, ao focar no papel do estrategista, procuram humanizar a pesquisa (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Assim, nas últimas décadas, passou-se a considerar relevantes as abordagens microrrelacionais, localmente definidas e historicamente contextualizadas, experimentadas e vividas por indivíduos no interior das organizações, possuindo como objetivo entender a real participação das pessoas na formulação e execução da estratégia.

O artigo seminal de Whittington (1996), *Strategy as Practice*, apresentou a perspectiva da Estratégia como Prática Social, uma abordagem que tem como um de seus focos compreender a efetividade da atuação de um estrategista dentro da organização. Também segundo Whittington (2003), o desempenho dos praticantes influencia de forma indireta o desempenho da organização como um todo.

Nem sempre é fácil alinhar duas perspectivas aparentemente excludentes como a Estratégia como Prática Social e a Teoria Institucional. Uma discussão subjacente a essa oposição é apresentada por Giddens (2003), que contrapõe duas vertentes teóricas das ciências sociais, o funcionalismo e a sociologia interpretativa. Na ótica funcionalista, há a primazia da estrutura em relação à ação humana, com a sobreposição da sociedade, o “todo social”, em relação às partes individuais que a compõem. Essa visão é confrontada com outra em que há a preeminência da ação

humana, onde o sujeito é concebido como elemento externo ao meio e a experiência deste sujeito sobre a natureza é o fundamento básico das ciências sociais e humanas.

Golsorkhi *et al.* (2010) estabelece que a abordagem prática é compatível com abordagens macro, de forma a analisar como atividades microrrelacionadas se ligam com práticas institucionalizadas, para compreender aquilo que é realmente executado nas organizações, e como essas atividades, em seguida, reproduzem ou mudam visões e práticas em vigor. Dimaggio e Powell (2005) mostraram a necessidade de uma Teoria da Prática para balancear a visão entre atores e instituições, explicando o relacionamento entre a ação humana e as estruturas e culturas em que os atores estão inseridos, já que nenhuma abordagem isolada possui em si mesma a capacidade de explicar todas as questões envolvendo a estratégia, o “fazer estratégia” (*strategizing*) e relações entre micro e macrocontextos.

Dessa forma é possível estabelecer um território comum para as pesquisas com base nas perspectivas da Teoria Institucional e Estratégia como Prática Social. A partir do conceito de trabalho institucional (*institutional work*), descrito por Boxenbaum e Pedersen (2009), o papel dos atores sociais foi reabilitado, considerando sua imersão em um campo organizacional. Isso supriu a lacuna da possível ausência de uma teoria da ação, na forma em como as organizações percebem e interpretam a pressão institucional e como isso afeta a prática organizacional cotidiana. Junto a essa perspectiva está o conceito de tradução, entendido como a noção de que as ideias mudam quando transitam de um contexto para outro, diferentemente da difusão através do isomorfismo institucional.

Considerando que ambas as teorias apresentam uma perspectiva complementar das práticas sociais e podem ser utilizadas em conjunto, o presente estudo busca compreender como ocorre a tradução de práticas estratégicas pelos praticantes. Tal estudo utilizará como campo de pesquisa o mercado de consultorias no estado de Sergipe, a partir de estudos de caso posteriormente detalhados, buscando compreender como acontece a tradução de práticas estratégicas pelos estrategistas das empresas estudadas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como ocorre a tradução de práticas estratégicas pelos praticantes nas empresas A, B e C?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos estabelecidos buscam trazer uma resposta ao problema de pesquisa apresentado.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre a tradução de práticas estratégicas pelos praticantes nas empresas A, B e C.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as práticas estratégicas adotadas pelos praticantes das organizações pesquisadas;
- Identificar os processos de isomorfismo institucional;
- Analisar o processo de tradução das práticas estratégicas, por meio do uso de ferramentas estratégicas pelos praticantes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em primeiro lugar, justifica-se a realização desse trabalho pela evolução dos estudos organizacionais em termos de tensões, conflitos e controvérsias entre diferentes correntes teóricas. Segundo Fonseca e Machado-da-Silva (2010), a variedade de vertentes teóricas tanto pode ser encarada como um acúmulo consistente de conhecimento quanto como um sinal de desordem e dissolução da área. Contudo, a postura a ser buscada é a de incorporar a diversidade como parte do processo de elaboração teórica como caminho promissor para buscar explicações mais completas da realidade organizacional, a partir de uma visão complementar entre diferentes concepções.

Assim, a escolha entre as duas correntes teóricas adotadas no estudo (Estratégia como Prática Social e Teoria Institucional) faz parte de uma postura que integra diferentes correntes teóricas, sendo tais correntes adequadas ao estudo em questão. Em relação à Estratégia como Prática Social, Silva, Carrieri e Souza (2011)

estabelecem que os processos e práticas que constituem as atividades diárias da vida organizacional se relacionam diretamente com os resultados estratégicos, e que os sujeitos-estrategistas possuem uma grande importância para a pesquisa através de suas práticas sociais cotidianas. Assim, para a implementação da estratégia da organização, há a necessidade de discutir o nível (micro/macro) a ser tomado nas análises desses processos e práticas de sua execução.

Como um contraponto à análise fortemente microestratégica da Estratégia como Prática Social, a Teoria Institucional apresenta uma perspectiva que, na visão de Crubellate, Grave e Mendes (2004), incorpora elementos ambientais, culturais, cognitivos e sistêmicos para compreender o processo de formação estratégica. A formação da estratégia é vista como resultado da ação de indivíduos e sistemas imersos, não perdendo totalmente o seu caráter distinto em relação a seu contexto. De outra maneira, a perspectiva institucionalista, segundo Carvalho, Vieira e Goulart (2005), destaca a importância das bases institucionais locais, construídas por atores individuais e organizacionais na interação com seu ambiente.

Dessa forma, a síntese das contribuições dessas duas perspectivas é adequada para compreender, no campo da estratégia organizacional, como ocorre a tradução das práticas estratégicas pelos praticantes. Conforme estabelecem Maciel e Augusto (2013), a prática da estratégia não é condicionada apenas por objetos ou artefatos ao nível do praticante, nem apenas por estruturais sociais do campo da estratégia, mas temporalmente vista como antecedente, como consequência e base da realização organizacional, que se estende às atividades dos múltiplos atores ou praticantes.

Isso é corroborado a partir do que Suddaby, Seidl e Lê (2013) estabelecem com o processo do trabalho institucional: a pesquisa deve concentrar a atenção nos processos em si, e não sobre as estruturas sociais que são o resultado de processos de institucionalização. Os atores devem ser percebidos como negociadores dentro do ambiente institucional, através de uma ação inteligente situada de contextualização das ideias ou ferramentas existentes no ambiente, uma vez que as instituições são vistas como estruturas contingentes, ou processos emergentes.

A pesquisa também almeja fornecer informações úteis às empresas, no sentido de que, como explica Costa (2014), a identificação dos processos, práticas e atividades que constituem o dia-a-dia das organizações possuem direta relação com resultados estratégicos obtidos, sendo assim importante que os profissionais da área

sejam capazes de estabelecer de ações coordenadas de expansão dos negócios, o que é possível de obter somente a partir da compreensão de onde e como é feito o trabalho de estratégia, pois os detalhes de nível micro podem conter informações essenciais para o sucesso organizacional, os quais têm particular vantagem por serem invisíveis a terceiros.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em seis seções. A primeira é a introdução, em que são apresentadas as questões relacionadas à contextualização do tema de estudo, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e as justificativas para a realização do estudo.

Na segunda seção está a fundamentação teórica, subdividida em cinco tópicos: Estratégia e Processo Estratégico, Estratégia como Prática Social, Teoria Institucional, Diálogo entre Estratégia como Prática Social e Teoria Institucional e Consultorias. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos, abordando as questões de pesquisa, o critério para seleção dos casos, o modelo conceitual adotado no estudo, as fontes de evidência, tipo de análise de dados escolhido, as definições constitutivas e operacionais, as categorias de análise do estudo e, por fim, as limitações do estudo.

Na seção quatro serão descritos os casos, cada uma a partir de sua análise individual com base nas categorias de análise adotadas na pesquisa. Na quinta seção será desenvolvida uma análise comparativa dos casos com base na literatura utilizada. Por fim, na sexta seção, serão apresentadas as considerações finais do estudo e as sugestões para futuras pesquisas. Após as etapas da pesquisa seguem-se as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentada a fundamentação teórica do estudo, dividida em cinco partes: Estratégia e Processo Estratégico, Estratégia como Prática Social, Teoria Institucional, Diálogo entre Estratégia como Prática Social e Teoria Institucional e, por fim, Consultorias.

2.1 ESTRATÉGIA E PROCESSO ESTRATÉGICO

Oriunda do contexto militar, a estratégia foi aperfeiçoada e desde o século XX faz parte dos estudos organizacionais. A incorporação da estratégia à realidade gerencial, segundo Vizeu e Gonçalves (2010), ocorreu como força de metáfora, ao se comparar a prática gerencial com a prática militar. Em seu artigo, Schneider (2013) aponta que diversas obras, modelos teóricos e empresas de consultoria foram desenvolvidas, especialmente ao longo das décadas de 1960 e 1970, em que a estratégia é vista como um plano. Tais modelos sofreram críticas devido à perspectiva determinista da realidade empresarial e à falta de ligação entre planejamento e execução.

Com base no contexto histórico do desenvolvimento da estratégia organizacional, Conke (2013) estabelece o período que compreende do início do século XX até o início da II Guerra Mundial como o período em que o estrategista se confunde com um administrador científico, voltado ao racionalismo e à eficiência. De 1939 a 1964, o estrategista passa a ser um administrador profissional e a estratégia formal é baseada na definição de metas, objetivos e políticas. De 1965 a 1989, num período de incertezas e competitividade, os problemas do ambiente levam as consultorias a desenvolverem ferramentas e teorias que otimizem o uso de recursos. De 1990 a 2010, o conhecimento e a informação disponíveis levam as organizações a investirem em recursos internos, especialmente na gestão do conhecimento. O autor estabelece que os desenvolvimentos posteriores da teoria sobre estratégia devem considerar a variável meio ambiente em suas proposições.

Nas décadas de 1980 e 1990, houve grande influência da economia industrial e da visão baseada em recursos na construção da estratégia. Também se começou a buscar uma revisão da produção sobre a temática de estratégia até o momento, o que

levou à emergência de novas formas organizacionais nos anos 2000, em muito baseadas na cooperação interorganizacional. Com base nisso tudo, Schneider (2013) conclui que o contexto organizacional contemporâneo é complexo e em constante transformação, sendo uma fonte para diversas pesquisas no campo da estratégia.

Diversos conceitos são adotados a respeito da estratégia. O conceito de estratégia adotado por Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) define estratégia como um conjunto coordenado e integrado de compromissos e ações, estabelecido para explorar competências essenciais e obter vantagens competitivas. Para os autores, uma empresa apresenta vantagem competitiva quando a estratégia implementada não consegue ser copiada pelos concorrentes.

Considerando que as organizações existem a partir de propósitos a serem alcançados, Bulgacov *et al.* (2007) estabelecem que a atividade empresarial se resume nas questões relacionadas ao conteúdo estratégico (“O quê?” e “Para quem?”) e nas questões relacionadas ao processo estratégico (“Como?” e “Por quê?”). Basicamente, enquanto o conteúdo estratégico está relacionado com o(s) propósito(s) da organização, as ideias e suas interrelações, o processo estratégico vincula-se à dinâmica da elaboração e implantação das decisões organizacionais.

A compreensão do que é o processo estratégico e como ele ocorre se baseia em diversas escolas de pensamento, descritas por Mintzberg *et al.* (2006), que tanto representam processos diferentes de formulação da estratégia como também são diferentes partes do mesmo processo, que são apresentadas a partir de perspectivas prescritivas (*design*, planejamento e posicionamento) ou descritivas (empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental e de configuração). Diversos enfoques consideram uma combinação dessas escolas, e os próprios autores recomendam a busca por melhores práticas em vez de uma teoria mais caprichada, enxergando a formulação da estratégia como um todo.

As diferenças entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico, segundo Chakravarthy e Doz (1992), residem no foco, nas bases disciplinares e nas metodologias. Em relação ao foco, as pesquisas de conteúdo estratégico ressaltam a combinação de mercados em que a organização compete (escopo) e as formas de competição nos mercados individuais. O conteúdo estratégico envolve apenas o primeiro aspecto, não descrevendo a obtenção/manutenção da sua posição no mercado. Já as bases disciplinares se envolvem com o processo estratégico através de estudos interdisciplinares que envolvam a relação da organização com o ambiente.

Em relação à metodologia, esta envolve o conteúdo e processo estratégico, sendo que as diferenças entre as pesquisas que analisam processo estratégico estão na metodologia adotada, possibilitando o uso de ferramentas diferentes, com o objetivo de obter uma análise longitudinal do fenômeno.

O desenvolvimento do “pensamento processual”, como ilustra Langley (2007), deve considerar uma análise do passado (a partir do desenrolar histórico da organização), projetar o futuro (direcionar as ações para um posicionamento no futuro), considerar os resultados obtidos como entradas ou *inputs* do processo (buscando avaliar o desempenho e tomar as medidas necessárias), implantar a mentalidade processual nas próprias palavras utilizadas, a partir da transformação dos substantivos em verbos no gerúndio (na língua inglesa, se usariam *organizing* e *strategizing* em vez de *organization* e *strategy*, por enquanto a preferência dos pesquisadores brasileiros é pelos termos em inglês), analisar fenômenos normalmente vistos como estáticos como processos em curso, e por fim, analisar a construção do discurso e da linguagem na construção dos conceitos estratégicos.

De acordo com Porter (1996), uma estratégia de sucesso é executada quando a equipe gerencial trabalha em grupo e traça a estratégia conjuntamente, tratando a estratégia como algo difundido por toda a empresa, pois ela deve promover um alinhamento de todos os envolvidos na organização e auxiliar na tomada de decisões diárias. Essa perspectiva integradora da estratégia também é compartilhada por Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), ao estabelecerem que a estratégia deve contemplar todas as competências da empresa e unir suas áreas e unidades em busca de um caminho em direção ao futuro.

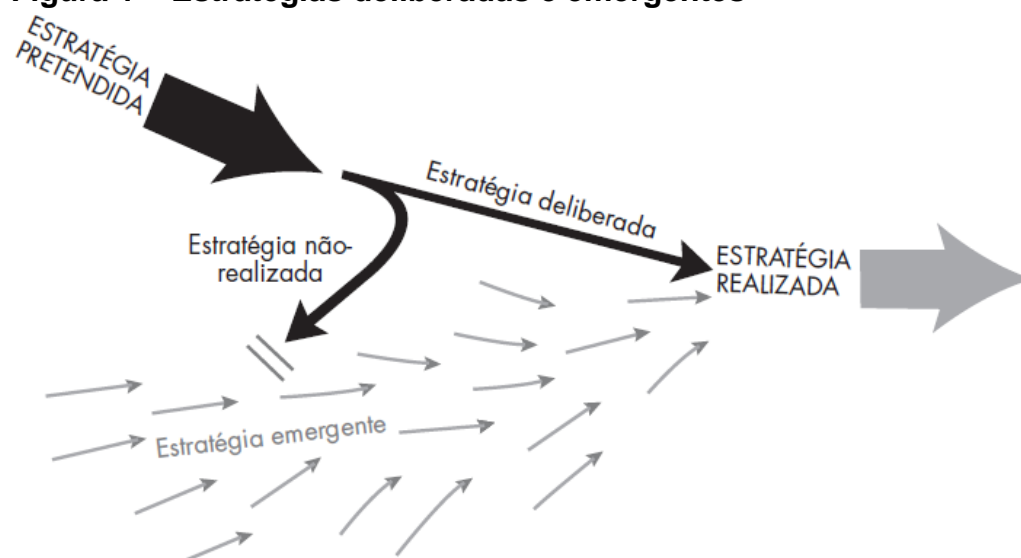
Os benefícios de uma estratégia bem formulada para uma empresa, segundo Mintzberg *et al.* (2006), são a ordenação e alocação adequada dos recursos de uma organização, com base nas suas competências e deficiências internas, além de auxiliar na adaptação às mudanças e antecipações, providenciando ações contingenciais quando for necessário. Quando definem a sua estratégia, as empresas escolhem alternativas para perseguir um futuro planejado, indicando o que a empresa pretende fazer e o que não pretende fazer. Também segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), a estratégia deve fazer com que a empresa se prepare para o futuro, de forma a continuar gerando valor aos *stakeholders* e enfrentando os potenciais concorrentes por meio de análises do ambiente externo e interno.

O desenvolvimento dos estudos sobre estratégia assumiu um viés funcionalista, o que aconteceu, segundo Whipp (2004), devido à influência da economia neoclássica, que ainda é predominante no campo de estratégia, embora tenha recebido, a partir da década de 1970, a concorrência de teorias que, em geral, consideram a estratégia como o resultado de processos incrementais, adaptativos e emergentes, em oposição à concepção de estratégia como produto de um planejamento deliberado.

Cinco definições de estratégia são apresentadas por Mintzberg *et al.* (2006) – estratégia como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva. Para esta pesquisa, os conceitos mais importantes são a estratégia como plano (descrita como um curso de ação conscientemente pretendido ou uma diretriz, ou conjunto de diretrizes, para lidar com uma situação) e a estratégia como padrão (um padrão em uma corrente de ações que revele uma consistência no comportamento, pretendida ou não). Assim, as definições de estratégia como plano e como padrão são totalmente desvinculadas uma da outra, pois planos podem não se realizar, da mesma forma que padrões podem não ser premeditados.

Pode-se ainda distinguir estratégias deliberadas ou emergentes, como se pode observar na Figura 1, em que as estratégias pretendidas, representam as intenções que existiam previamente e foram realizadas ou não e as estratégias emergentes representam os modelos de ação que se desenvolveram no desenrolar do processo estratégico.

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg *et al.* (2006).

O processo estratégico, segundo Pettigrew (1992), deve levar a um estudo da mudança estratégica como algo contextual e holístico, em um ritmo lento e gradual. A partir de estudos longitudinais isso pode ser comprovado, pois não é possível explicar uma decisão estratégica sem conhecer as decisões e eventos ocorridos anteriormente, visto que os efeitos de decisões estratégicas são sentidos por um prazo mais longo e suas consequências atingem um número maior de setores da organização. Não é meramente um processo de solução de problemas, mas é também um produto de uma luta histórica e contínua para o poder e a posição como força motivadora.

Essa abordagem processual da estratégia abriu caminho para novas perspectivas no estudo da estratégia. Segundo Johnson, Melin e Whittington (2003), a tendência anterior das pesquisas sobre estratégia era o foco nos resultados, e não nas atividades que conduziam a esses resultados, mas a preocupação com os estudos posteriores passou a ser os processos e práticas detalhados que formam as atividades diárias da vida organizacional e que possuem relação com os resultados estratégicos. Essa mesma perspectiva processual da estratégia possui limitações que não permitem compreender, de fato, as microatividades que compõem os processos organizacionais. Isso leva à seção que trata da estratégia como resultado da compreensão da prática dos estrategistas, a chamada Estratégia como Prática Social.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Como resultado do desenvolvimento dos estudos sobre estratégia, em 1996, Richard Whittington publicou na revista *Long Range Planning* o artigo “*Strategy as Practice*”, que mapeou o desenvolvimento do pensamento estratégico a partir da década de 1960, até a identificação do movimento emergente da Estratégia como Prática Social. Nesse artigo, Whittington propõe que as diferentes perspectivas sobre a estratégia podem ser entendidas a partir de uma matriz que diferencia o questionamento fundamental da estratégia (“Para onde ir?” e “Como ir?”) e o nível de ação da estratégia (Se entre os gerentes/tomadores de decisão ou entre a organização como um todo). A Figura 2 apresenta a matriz das perspectivas da estratégia:

Figura 2 – Matriz das perspectivas da estratégia

		Níveis	
		Organizações	Gestores
Onde?		Estratégia como política	Estratégia como planejamento
Questão			
Como?		Estratégia como processo	Estratégia como prática

Fonte: Whittington (1996).

A perspectiva da Estratégia como Planejamento foi a primeira das perspectivas a surgir, em meados da década de 1960, e da qual fazem parte todas as escolas pioneiras da estratégia. A estratégia como planejamento usa técnicas e ferramentas diversas para auxiliar os gerentes a direcionarem o negócio, como as matrizes de portfólio, a análise da estrutura industrial e o conceito de *core competence* (a competência essencial da empresa).

A partir da década de 1970 surge a perspectiva da Estratégia como Política, que procura diferentes direcionamentos estratégicos a partir de uma perspectiva da organização, seja a partir da diversificação, inovação, aquisição de empresas, *joint ventures* e outros. Já a partir da década de 1980, desenvolveu-se a Estratégia como Processo, que explora o processo de mudança organizacional, com destaque às ações que levam à mudança. Tanto a estratégia como política quanto a estratégia como processo passaram a enxergar a estratégia a partir da perspectiva das organizações, e não dos indivíduos/gerentes.

A Estratégia como Prática Social, nessa perspectiva, compromete-se em compreender como os gerentes executam a estratégia. Unindo-se à visão processual da estratégia, a Estratégia como Prática Social busca entender a prática dos estrategistas, levando em conta aquilo eles falam e fazem (JARZABKOWSKI, 2004; JOHNSON *et al.*, 2007). Esta perspectiva implica uma nova direção do pensamento e das pesquisas sobre estratégia.

Para Whittington (1996), a pesquisa sobre estratégia, ao permanecer num nível macro das empresas e mercados, deixou pouco espaço para a ação humana. Novas diretrizes da pesquisa estratégica, ao focar no papel humano do estrategista, revela uma intenção em humanizar a pesquisa. Segundo Balogun, Huff e Johnson (2003), essa perspectiva chegou a fazer parte dos primórdios dos estudos sobre estratégia, mas perspectivas mais macroeconômicas determinaram o direcionamento dos estudos a respeito.

A pesquisa convencional em estratégia, segundo Jarzabkowski e Spee (2008), gerou uma insatisfação crescente nos pesquisadores, ao reduzir os atores e a ação humana a um conjunto de dados demográficos, o que trouxe a necessidade da pesquisa em estratégia aprofundar-se em questões mais amplas de forma a humanizar a pesquisa, com foco na perspectiva **micro**, do indivíduo e das atividades e práticas que ele desenvolve, ou, como apontam Whittington, Johnson e Melin (2004), o campo da Estratégia como Prática Social vai além dos processos ao nível da empresa para investigar as práticas e as ferramentas que se originam de uma forma mais ampla do ambiente de negócios da organização.

Esse entendimento é compartilhado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que entendem a perspectiva prática da estratégia como a compreensão de como os gerentes agem e interagem na sequência de criação da estratégia, mesclando a inspiração (desenvolvimento de ideias e oportunidades) com a transpiração (atividades burocráticas do dia-a-dia). Assim, embora esteja ligada à abordagem processual, a Estratégia como Prática Social assume uma postura em que o uso das ferramentas pelos indivíduos para construir a estratégia em suas práticas é essencial.

A Estratégia como Prática Social, segundo Jarzabkowski e Whittington (2008), representa uma reação à ausência dos atores individuais e das suas atividades nas pesquisas sobre estratégia, impregnada por análises complexas nos níveis da firma ou de mercado. É também uma reação, segundo Carter, Clegg e Kornberger (2008a), à pesquisa estratégica ortodoxa, hegemônica e com influência norte-americana, visto que a maioria das pesquisas no campo da Estratégia como Prática Social é europeia.

Johnson, Melin e Whittington (2003) denominam a Estratégia como Prática Social de *Visão Baseada em Atividades*. É considerada uma atividade, formada por microatividades (ações humanas individuais) e macroatividades (práticas socialmente definidas), que se utilizam do conhecimento formal e tácito para sua execução. Assim,

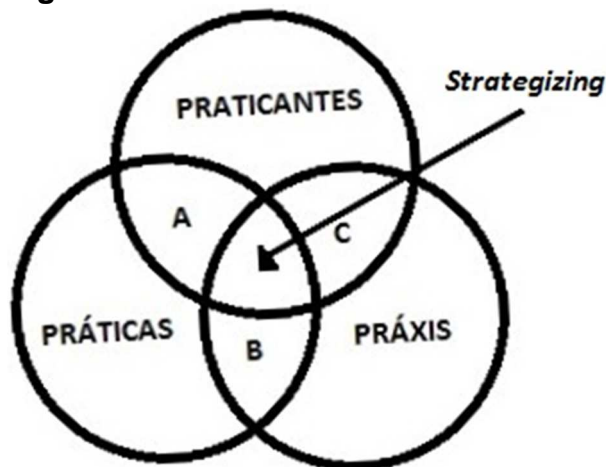
a estratégia é reconceituada como o **fazer** em múltiplos níveis sociais, direcionando a agenda da pesquisa estratégica para as microatividades.

Assim, para a compreensão de uma teoria baseada na prática, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) destacam três termos essenciais para o entendimento da Estratégia como Prática Social:

- **Práxis:** São as rotinas dos atores organizacionais e a relação entre essas ações e o contexto institucional, social e organizacional em que elas ocorrem.
- **Práticas:** São as tradições, rotinas, procedimentos e normas que constituem o trabalho da estratégia, por meio dos hábitos sociais caracterizados na forma de fazer determinada atividade cultural.
- **Praticantes:** São os atores da ação, indivíduos que fazem e refazem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas.

A interseção entre a *práxis*, as práticas e os praticantes gera o *strategizing*, ou seja, o processo constante de se fazer a estratégia em uma organização, a partir da perspectiva do praticante. Na definição de Balogun, Huff e Johnson (2003), o *strategizing* é o estudo das práticas realizadas pelos seus praticantes no local onde ela ocorre, no contexto em que está inserido, o que se evidencia na Figura 3, que apresenta a estrutura conceitual da análise da Estratégia como Prática Social:

Figura 3 – Estrutura conceitual de análise da Estratégia como Prática Social



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

É uma perspectiva considerada como predominantemente interpretativa e social-construtivista. Como afirmam Silva, Carrieri e Souza (2012), a estratégia na perspectiva prática deve ser investigada a partir do reconhecimento da complexidade da dinâmica social que os permeia. As interações sociais, nesse caso, representam a

mediação de interesses envolvendo diversas inserções contextuais. O resultado obtido pode ser o que era desejado pelo indivíduo que inicialmente criou o plano, mas por trás dele há todo um conjunto de negociações entre os sujeitos e suas inserções contextuais, que inclui suas representações sociais.

A prática da estratégia ocorre tanto no processo de formação da estratégia como na implementação. Segundo Jarzabkowski (2004), um modelo de estratégia é também considerado um sistema simbólico que condiciona práticas sociais, mediado pela linguagem e interpretação humana, de forma que o seu sucesso ou fracasso não pode ser atribuído apenas ao modelo, às teorias ou a técnicas em si, mas aos usos que deles são feitos, ou seja, no modo em que são implementados na prática.

Da mesma forma, Jarzabkowski (2004) estabelece que a prática estratégica não é a mesma para todos, mas existem peculiaridades relacionadas ao local, à cultura, à linguagem, ao tipo de competência requerido, à compreensão do que é eficácia e ao papel dos estrategistas, de forma que a estratégia formulada é algo mais artesanal do que padronizado. O maior desafio para essas pesquisas é saber identificar claramente o foco da investigação e desenvolver uma pesquisa que trate esse foco adequadamente.

Embora de fato existam problemas na aplicação da teoria sobre estratégia na prática gerencial, conforme apontam Jarzabkowski e Whittington (2008), não existe uma separação entre teoria e prática, como se fosse necessário escolher entre uma delas, mas que a prática é parte integrante da teoria (uma teoria sociológica da prática, no caso) e isso é evidenciado a partir da busca pelo fazer real da estratégia (artefatos materiais, comunicação, comportamentos) e pelo ensino direcionado à aplicação e compreensão dos agentes que executam a estratégia.

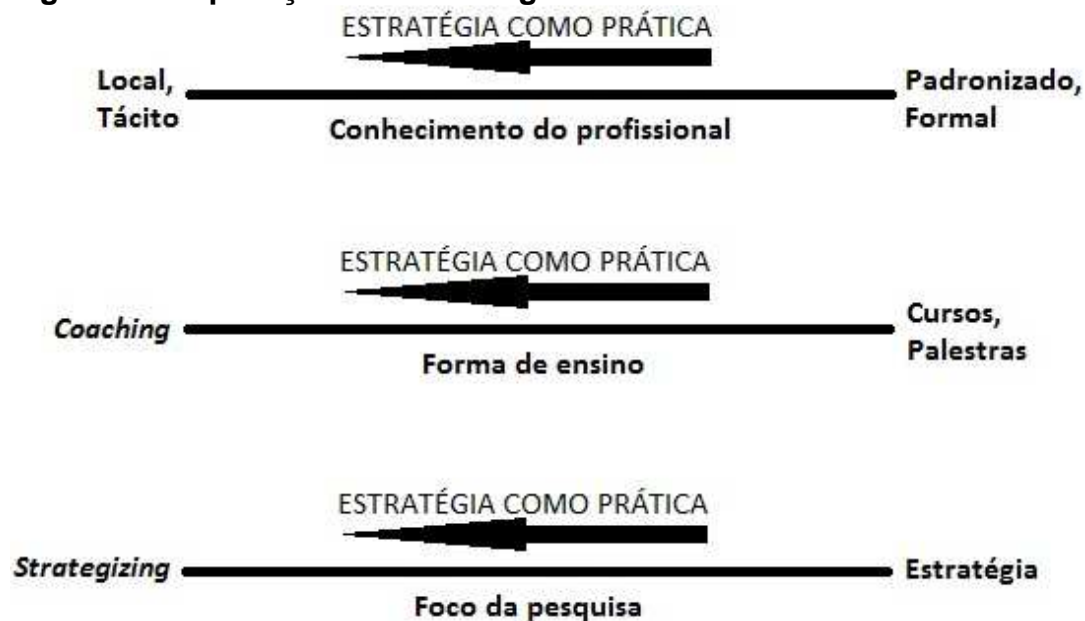
Balogun, Huff e Johnson (2003) sugerem uma maior proximidade entre pesquisador e pesquisado, tomando o pesquisado um participante ativo da pesquisa, com o objetivo de obter uma compreensão das intenções por trás das coisas que são feitas e das que não são.

Segundo a definição de Balogun, Huff e Johnson (2003), a estratégia como prática é a responsável pela verdadeira vantagem estratégica. Também é apontado que, devido às mudanças conjunturais, existe a necessidade de se ter uma investigação mais apurada sobre estratégia na prática, a qual deve refletir a larga escala das atividades das empresas e simultaneamente em muitos lugares diferentes.

Os autores enfatizam os modelos de organizações dispersos geograficamente, em que a figura do gerente sênior acaba sendo comparada por eles como a de um fantasma, com o gestor médio assumindo uma série de papéis importantes no dia a dia, com a permanente busca por resultados – o que coaduna com a importância dada pelo *strategizing* ao estudo dos microprocessos, considerado uma importante consequência da evolução natural das teorias sobre organizações e sua gestão.

A pesquisa sobre os estrategistas na perspectiva da estratégia como prática, segundo Whittington (1996), considera determinados funcionários de fora da alta gerência como atores estratégicos importantes, de forma a discernir interpretações, discursos e motivações utilizadas na elaboração da estratégia. Tal perspectiva implica em novas direções para a atuação profissional, para o ensino e para a pesquisa, o que é resumido na Figura 4:

Figura 4 – Implicações da Estratégia como Prática Social



Fonte: Whittington (1996).

Em relação à atuação profissional, Whittington (1996) aponta que o aprendizado obtido com a experiência na organização possui importância semelhante ao aprendizado formal, e que os papéis diferentes dentro da empresa implicam na formulação de diferentes estratégias. Os superiores hierárquicos devem assegurar o aprendizado e as experiências mais adequadas para o desenvolvimento dos subordinados.

Já quanto ao ensino, o educador deve conhecer a estratégia específica do campo de atuação da organização, e seu papel deve ir além de um simples conferencista, mas deve ser o de um conselheiro ou de um treinador. O ensino deve buscar a exploração mútua dos problemas, reflexão e prática constante do que é aprendido.

Por fim, quanto ao foco da pesquisa, Whittington (1996) estabelece que, se temos aprendido ao longo do tempo várias estratégias, precisamos aprender sobre o “estrategizar” (*strategizing*), ou seja, sobre a estratégia como um desenrolar de ações ao longo do tempo. Os interesses da pesquisa devem residir nas habilidades adquiridas pelos estrategistas, havendo maior foco no desempenho individual, em vez do desempenho da empresa.

O fortalecimento das pesquisas na temática da estratégia como prática deve considerar alguns aspectos. Em geral há a tentação de limitar a pesquisa aos métodos etnográficos ou de observação, porém Balogun, Huff e Johnson (2003) defendem que, em se tratando de grandes corporações diversificadas, com unidades e áreas dispersas mundialmente, são necessários métodos mais flexíveis e de maior amplitude de investigação.

Jarzabkowski e Whittington (2008) apontam que a análise dos casos deve ocorrer com base em uma teoria sólida não apenas na Economia, mas em campos diversos (Etnometodologia, Antropologia e Teoria Institucional, por exemplo), de forma que essas diferentes metodologias sejam capazes de aprofundar o entendimento em como os praticantes realmente atuam.

Os processos cotidianos, segundo Powell e Colyvas (2008), devem ser cuidadosamente observados (mais do que os eventos especiais e ocasionais), bem como os membros menos poderosos da organização possui tanta importância para a compreensão da estratégia quanto os chefes e líderes. Essa importância se deve ao fato das mudanças instituídas no plano macro só obtiverem êxito através do plano micro, ou seja, das ações diárias dos atores sociais.

Pode-se dizer que, em sua curta trajetória, a Estratégia como Prática Social institucionalizou-se rapidamente e de forma eficaz (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008a). Embora se reconheça a importância dessa perspectiva para os estudos de estratégia e de teoria organizacional, a estratégia como prática não está isenta de críticas. Os autores apontam que muitas das contribuições trazidas pelos autores da estratégia como prática já haviam sido trazidas por autores clássicos, o

que se correlaciona com o fato da estratégia como prática ser, afinal, uma estratégia que busca, da mesma forma que as perspectivas anteriores, auxiliar os gestores a gerirem melhor as organizações em que atuam.

Carter, Clegg e Kornberger (2008b) tecem diversas fraquezas teóricas da estratégia como prática, dentre as quais: a concepção excessivamente conservadora de estratégia, uma compreensão limitada do que é “prática” (que significa coisas distintas e não são facilmente harmonizadas), bem como a contribuição de autores diferentes das Ciências Sociais também são dificilmente compatibilizados entre si e, a principal crítica é a de que a estratégia como prática deve considerar não somente aquilo que é feito, mas também aquilo que não é praticado, e que a agenda da estratégia, sendo definida por classes dominantes, de forma explícita ou implícita, pode deixar de fora assuntos que não sejam do interesse dessas classes. É uma perspectiva política da estratégia, que considera as não-práticas tão ou mais importantes quanto aquilo que é oficial e legitimado.

Como apontam Carter, Clegg e Kornberger (2008a e 2008b), a estratégia como prática, embora esteja sendo utilizada por diversos autores na área de Estratégia, se mostra sem foco, pois apesar das contribuições individuais de diversos autores e de diferentes perspectivas teóricas, a coleção como um todo carece de unidade temática. A pesquisa deve considerar a visão da estratégia como política, atentando para questões como as relações de poder, a realidade da construção, ordem simbólica, ator-rede e jogos de linguagem. E, por fim, uma forma de ação sugerida aos pesquisadores é comparar o discurso oficial dos estrategistas e gerentes e o discurso de partes interessadas e dissidentes.

Tureta e Lima (2011) citam que a Estratégia como Prática Social busca superar o dualismo entre duas ontologias distintas: o individualismo (ênfase na microanálise, no nível do indivíduo) e o societismo (ênfase na análise macro, com atenção maior nos fenômenos sociais/econômicos). Perspectivas como a Teoria Institucional e a Teoria Ator-Rede representam tal virada em direção à prática, ao assumir que os atores não podem ser deslocados do contexto social.

2.3 TEORIA INSTITUCIONAL

As origens da Teoria Institucional remetem à obra de Philip Selznick, desenvolvida nos idos das décadas de 1940 e 1950. Segundo Fonseca (2003), a

percepção de Selznick sobre as organizações as consideram como um tipo diferenciado de sistema social, alvo de expressões dos valores da sociedade, e seu estudo enfatizou as relações com o ambiente.

Segundo Fachin e Mendonça (2003), a Teoria Institucional é caracterizada por Selznick como uma perspectiva simbólico-interpretativa, na qual se destaca a construção social da realidade organizacional, traçando formas, processos, estratégias, perspectivas e competências distintas, à medida que surgem de padrões de interação e adaptação organizacional entendidos como reações ao ambiente em que as organizações estão inseridas. Os pesquisadores dessa teoria buscam definir as organizações de forma ampla, pois consideram outros elementos que orientam a ação humana, como sistemas de símbolos, aspectos morais e esquemas cognitivos, além das regras e procedimentos formais.

Essas concepções têm relação com o que Machado-da-Silva e Gonçalves (2012) estabelecem a respeito da Teoria Institucional, como uma convergência de diversas perspectivas teóricas que incorporam a ideia da existência de padrões, contratos e regras que dirigem as relações entre indivíduos, grupos e organizações. Também é dito por Coraiola e Machado-da-Silva (2008) que para esta teoria, a realidade se apresenta como uma construção social, realizada por diversos sujeitos a partir das suas ações.

Ainda conforme Fachin e Mendonça (2003), a concepção sobre organizações enfatizavam atributos de consenso e harmonia, em detrimento de fatores como poder, conflito, desigualdade e dominação. A imagem organizacional mantém uma relação concreta com o ambiente e é reforçada por valores e símbolos que colaboram para a sua adaptação, sobrevivência e legitimação. Para a organização, trata-se de uma estratégia de defesa para possíveis ameaças para a estabilidade organizacional e, principalmente, para que possa ocorrer a institucionalização fundamental

Outro trabalho importante para a compreensão da Teoria Institucional é o de Meyer e Rowan (1977), em que apresentam as estruturas institucionais como mitos que levam as organizações a reproduzi-los, a partir da incorporação de determinadas práticas e procedimentos, de forma a alcançar legitimidade. Tais mitos são teses amplamente difundidas, porém não comprovadas sobre o comportamento apropriado em organizações, que supostamente contribuem para o funcionamento eficaz da organização.

Para Zilber (2006), tais mitos são concebidos como uma fonte para as estruturas formais, que são incorporados em estruturas, práticas, e sistemas de significado, disseminado através de um campo organizacional (entendido como uma construção interorganizacional, definido por interações recursivas entre seus constituintes e por um conjunto de dinâmicas de ideias, regulamentares e políticas), e as organizações são entendidas como sua **encenação dramática**.

Para uma organização, a institucionalização é uma alternativa para mudanças necessárias, pois como afirmam Tolbert e Zucker (2012), as transformações ocorrem através da eficiência por adequações de conformidade adotadas na gestão organizacional. A institucionalização é percebida como um conjunto de processos sequenciais que sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização, em que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação ou eliminação. De certa forma, como apontam Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), a Teoria Institucional ressalta a importância das normas culturais, profissionais e legais para a construção das estruturas e processos das organizações, modeladas pela pressão do ambiente.

A Teoria Institucional, assim, indica que a organização deve ser capaz de compreender o momento pelo qual está passando, observando a interferência de fatores externos que influenciam o comportamento dos sujeitos sociais nela inseridas e, como consequência, saber da necessidade de promover as adequações necessárias para atender às novas expectativas e demandas sociais. Dessa forma, trata-se da capacidade da organização em se reinventar internamente para responder adequadamente às novas exigências que a sociedade global apresenta.

Segundo DiMaggio e Powell (2005), em ambientes organizacionais estruturados, onde são feitos esforços para lidar racionalmente com a incerteza e assimetria, tais esforços muitas vezes levam, no agregado, à homogeneidade de estrutura, cultura e produção. Há também um papel importante, apontado por Fachin e Mendonça (2003), do líder institucional, para a explicação da institucionalização das organizações e a capacidade de se adaptar às mudanças que lhes sejam impostas. Este líder é reconhecido como responsável pelo provimento da capacidade de infundir valor à organização, obter o reconhecimento na e pela sociedade, em um ambiente rico em interesses e valores.

Ressalta-se que as organizações, atuando em um mesmo campo organizacional, podem ser distintas em vários aspectos, porém muito semelhantes em

outros. O conceito de campo organizacional, conforme DiMaggio e Powell (2005), se refere às organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares.

No entendimento de DiMaggio e Powell (2005), a existência de um campo organizacional pode ser definida quando há uma ampla interação entre as organizações envolvidas; quando há definição de estruturas de coalizões; quando se percebe um incremento no volume de informações com as quais as organizações devem trabalhar; por fim, quando há a consciência dos seus integrantes de que estão em um negócio comum. Para estes campos organizacionais, Lawrence (2008) aponta que a disputa constante por suas fronteiras é traduzida pela formulação de ações intencionais para a criação, manutenção ou ruptura institucional, traduzido pela estratégia institucional adotada.

As temáticas desenvolvidas pela Teoria Institucional, como aponta Scott (1995), estão em torno de três pilares: regulador, normativo e cognitivo. O pilar regulador são as leis e regras que promovem certos comportamentos e penalizam atividades inadequadas, com um uso utilitário da punição e da força para manter a ordem. Já o pilar normativo são os valores e comportamentos aceitos numa sociedade, que balizam os comportamentos adequados, que com o tempo são interiorizados e legitimados, tornando-se uma obrigação. Aqui se incluem as normas que são metas e objetivos dos atores sociais, bem como os papéis formais e informais a serem desempenhados. Por fim, o pilar cognitivo é representado pelos aspectos simbólicos e as relações informais e mutáveis, legitimadas como modelos adequados de conduta, a partir dos conhecimentos e significados culturais. Tal legitimação se alcança a partir da contínua interação dos atores sociais.

Para Giddens (2003), ainda que as instituições sejam consideradas formas duradouras da vida social, elas também sofrem transformação. Uma instituição, enquanto propriedade de um sistema social, deve ser continuamente reproduzida por meio das práticas sociais. As organizações operam a partir da incorporação de orientações anteriormente definidas e racionalizadas na sociedade. Num contexto de incerteza ambiental, a competição entre organizações envolve tanto a busca por recursos e consumidores quanto a construção da legitimidade institucional. Essa disputa leva a uma homogeneidade das práticas organizacionais, ou a um isomorfismo entre essas práticas.

Para corroborar esse pensamento, Powell e Colyvas (2008) apontam que as transformações institucionais acontecem pelos mais diversos motivos, além de serem bastante sutis, muitas vezes aparecendo somente após um longo período. Dessa forma, as instituições são reproduzidas através das atividades cotidianas dos atores sociais, que lidam com problemas e soluções durante sua prática diária. A partir daí tais questões são teorizadas, os atores atribuem significado a essas teorias e então passam a desenvolver e reproduzir determinadas convenções.

Para Fonseca (2003), a adoção de diversos programas ou tecnologias ocorre a partir de forças e pressões contextuais que se traduzem em regras e significados construídos e institucionalizados na sociedade. Na mesma temática, Dimaggio e Powell (2005) estabelecem que as pressões isomórficas são os mecanismos que impulsionam a organização em direção à mudança, e tais pressões se relacionam com os diversos atores presentes no ambiente interno e externo. Como um mecanismo de mudança institucional, pode ser visto como um processo que restringe uma dada unidade da população a se assemelhar a outras unidades que também estão inseridas no mesmo conjunto de pressões ambientais, e de forma semelhante, as organizações que sofrem essas pressões passam a se parecer a outras organizações que sofrem o mesmo conjunto de pressões ambientais.

Dessa forma, Dimaggio e Powell (2005) estabelecem que a capacidade de descrever os campos organizacionais em termos de estrutura, processo e comportamentos é obtida a partir da análise das pressões isomórficas que geraram as mudanças, como leis, regras, normas, culturas, normas éticas e outros. Para Machado-da-Silva e Fonseca (2010), o isomorfismo cria uma situação vantajosa para a organização, pois as similaridades entre as organizações trazem benefícios para o gerenciamento da empresa, que utiliza as empresas líderes como modelo para buscar soluções através da incorporação de normas socialmente aceitas.

Dimaggio e Powell (2005) apresentam o isomorfismo tendo duas formas: competitivo e institucional. O primeiro trata apenas da competição no mercado, enquanto o isomorfismo institucional leva as organizações a competirem por poder político, adequação social e econômica e também por legitimação institucional. Sua presença é marcante num ambiente ordenado por regulações legais. Dentro das mudanças institucionais, são propostos três mecanismos que conduzem a essas mudanças: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo. Tais mecanismos são causados por diferentes tipos de pressões e podem

estar inter-relacionados, derivando de condições diferentes e podendo levar a resultados distintos em cada organização.

O isomorfismo coercitivo, segundo Dimaggio e Powell (2005), é resultante de pressões formais e informais exercidas por outras organizações e correspondentes às expectativas criadas pela sociedade. Pressões essas que variam entre a coerção, a persuasão ou um convite para agir em conluio. Organizações maiores podem estabelecer as regras ou estruturas já legitimadas, impondo-as nas organizações em posição de dependência e que estão em busca de legitimidade.

Já o isomorfismo mimético é descrito por Dimaggio e Powell (2005) como a ação das organizações em tomar outras como modelo como decorrência da incerteza, que leva a uma economia para tais organizações, quando têm à sua frente um problema com causas ambíguas e soluções pouco nítidas. Tolbert e Zucker (2012) apontam que as soluções já implantadas por outras organizações é uma solução barata, já testada e que pode ser usada de forma mais rápida.

A profissionalização é a principal fonte geradora de isomorfismo normativo, conforme Dimaggio e Powell (2005), que a descrevem como a luta coletiva dos membros de uma profissão para definir métodos e condições do seu trabalho, de forma a controlar a produção dos produtores e estabelecer uma base conceitual para a legitimação que traga autonomia à profissão.

Desenvolvimentos posteriores da Teoria Institucional (também chamada de Teoria Neo-institucional) passaram a considerar fatores culturais no processo de institucionalização. Para Tolbert e Zucker (2012), a institucionalização é um processo na medida em que se transmite o que foi definido como real pelos atores individuais, e também é uma propriedade variável, uma vez que em qualquer ponto do processo de institucionalização o significado de um ato pode ser considerado como uma parte mais ou menos significativa da realidade social que é tida como certa. De outra maneira, a institucionalização é o processo através do qual os componentes da estrutura formal tornam-se amplamente aceitos, tanto como adequados e necessários, e servem para legitimar as organizações.

Uma observação importante de Powell e Colyvas (2008) é a respeito da necessidade de se construir uma abordagem de múltiplos níveis, compreendendo diferentes níveis de institucionalização, devido ao fato dos atores não estarem engajados somente em criar instituições, mas também em mantê-las e destituí-las. Desprezar esse aspecto de relações sociais contínuas em que os atores estão

inseridos é apresentar “atores heroicos” que não contribuem com a literatura. Isso conduz à etapa seguinte, que representa a tentativa de integrar as perspectivas distintas da Estratégia como Prática Social e da Teoria Institucional.

2.4 DIÁLOGO ENTRE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL E TEORIA INSTITUCIONAL

Integrar as perspectivas da Teoria Institucional e da Estratégia como Prática Social não é simples, e isso ocorre devido a uma lógica dualista existente nos estudos sobre Estratégia. Coraiola, Mello e Jacometti (2012) estabelecem que o processo estratégico pode ser compreendido através da abordagem voluntarista, em que a racionalidade gerencial dos estrategistas é o fundamento principal para a definição das decisões corretas, ou deterministas, que atribui às estruturas do mercado ou indústria o critério final para a viabilidade das decisões tomadas.

Essa lógica dualista é considerada prejudicial para a compreensão da ciência social; assim, Coraiola, Mello e Jacometti (2012) afirmam que a integração entre as duas perspectivas permite compreender a influência das estruturas sociais e organizacionais sobre a formulação estratégica em conjunto com a compreensão das atividades desenvolvidas pelos estrategistas e responsáveis pela construção da estratégia organizacional, estabelecendo pontes e conexões entre os dois âmbitos da prática estratégica.

Segundo Suddaby, Seidl e Lê (2013), as diferenças entre as perspectivas da Teoria Institucional e Estratégia como Prática Social residem, principalmente, no fato de que a primeira é mais antiga e voltada a uma perspectiva macro (com foco no campo organizacional), enquanto a segunda é mais recente e com uma orientação “micro”, interessada em compreender como as interações entre indivíduos influenciam as decisões e comportamentos competitivos da empresa. Já as semelhanças residem no fato de que ambas as teorias questionam a perspectiva da racionalidade econômica dos agentes e compartilham de um pragmatismo teórico e empírico comum, buscando descrever aquilo que as organizações realmente fazem.

A complementaridade entre as duas teorias, ainda segundo Suddaby, Seidl e Lê (2013), reside no fato de que, nos aspectos em que uma teoria mais peca, a outra a complementa, e vice-versa. A Teoria Institucional auxilia no entendimento da ação dos mecanismos institucionais, enquanto a Estratégia como Prática Social foca no

comportamento, cognição ou emoção dos atores que só podem ser apreendidas no cotidiano organizacional.

A tendência atual é que as teorias caminhem na direção de complementar suas fraquezas, o que passa a ser possível através da compreensão de que as instituições são resultados contingentes de interações em curso e interpretações intersubjetivas dos indivíduos e grupos sociais através do qual eles são constituídos, pois os atores têm um grau limitado de reflexividade sobre a sua relação com as estruturas sociais que eles construíram e um certo grau de capacidade de mudá-los.

Powell e Colyvas (2008) destacam a relevância do indivíduo/ator na abordagem institucional, a partir de um reexame da relação entre agência e instituições, pela importância de observar comportamentos, motivações e relacionamentos dos indivíduos, que pelas práticas diárias executam processos de criação, manutenção, ruptura e mudança institucional. Essa análise considera a linguagem, o vocabulário e arquivos como essenciais para essa compreensão.

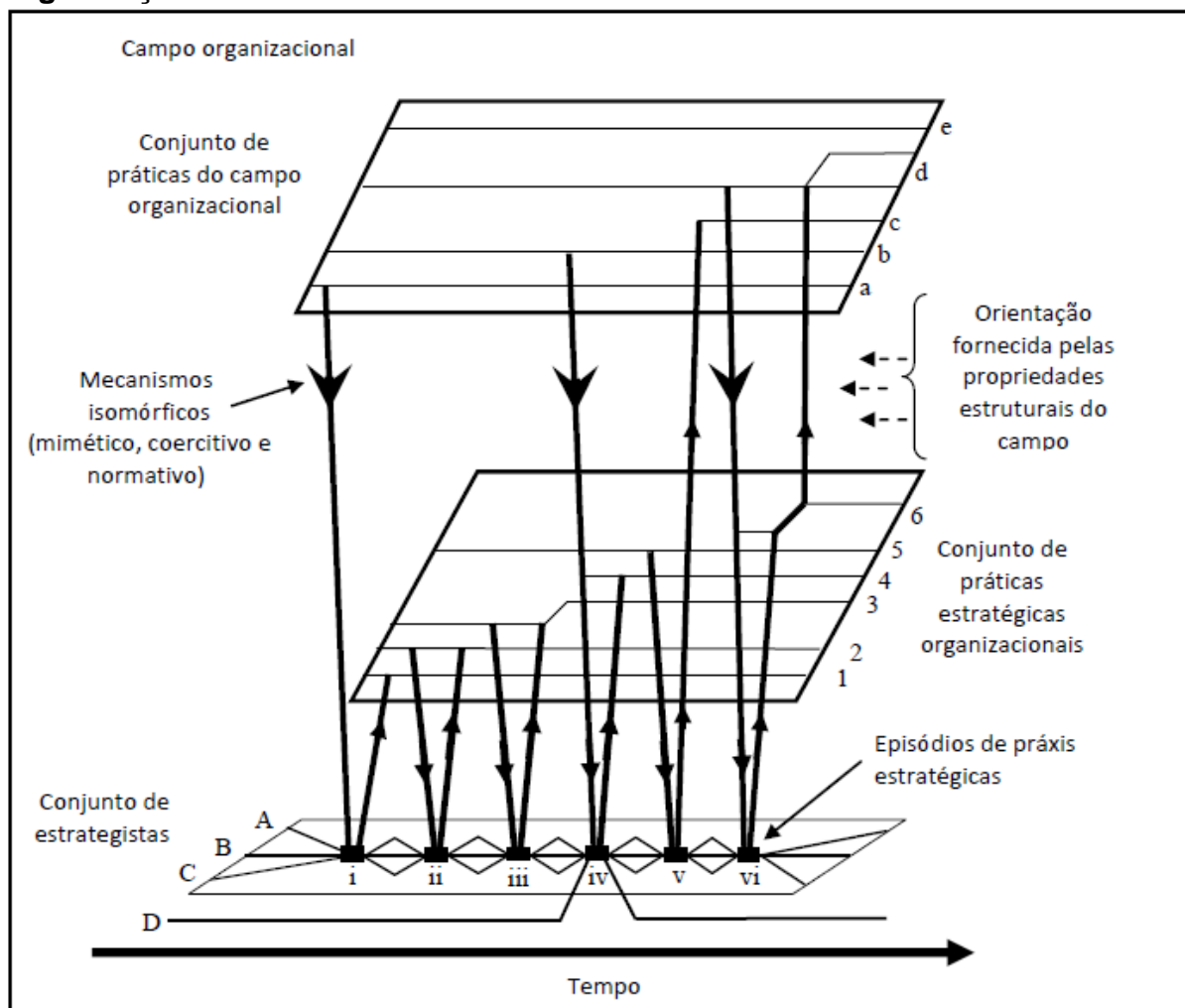
Uma opção chave para solucionar este dilema está na questão do isomorfismo institucional, apresentada na seção 2.3, e que se relaciona com o estudo da prática, que é entendida por Giddens (2003) como algo social e não vinculado ao indivíduo, ao mesmo tempo que Whittington (2006) evidencia, na perspectiva da Estratégia como Prática Social que as práticas estratégicas de uma organização se originam tanto de um contexto organizacional quanto de um contexto institucional (externo à organização).

As transformações institucionais, como apontam Powell e Colyvas (2008) podem ocorrer por motivos mundanos e serem bastante sutis, aparecendo somente após um longo período. Instituições são reproduzidas por meio das atividades cotidianas dos atores sociais. Trabalhadores descobrem problemas e soluções durante sua prática diária. Essas questões são problematizadas e resultam na formação de teorias. Os atores passam a atribuir significado a essas teorias e, com isso, desenvolvem e reproduzem determinadas convenções.

Baseando-se nas construções de mitos racionais e isomorfismo institucional, Suddaby, Seidl e Lê (2013) estabelecem que quanto mais os campos organizacionais se tornam mais estruturados, as organizações dentro deles convergem cada vez mais em estrutura e processo. Ao buscarem construir uma visão mais abrangente da estratégia em seus diferentes níveis, Walter, Augusto e Fonseca (2011) estabelecem que, como as práticas estratégicas se originam do campo organizacional e são usadas

pelas organizações a partir de um processo de isomorfismo, há a possibilidade de interligar as abordagens da Estratégia como Prática Social e da Teoria Institucional para verificar a influência dos mecanismos isomórficos institucionais na adoção de práticas estratégicas pelos estrategistas da organização, conforme o modelo conceitual apresentado na Figura 5:

Figura 5 – Modelo de adoção de práticas estratégicas por estrategistas da organização



Fonte: Walter, Augusto e Fonseca (2011), adaptado de Whittington (2006).

Segundo os autores, as setas ascendentes entre as práticas organizacionais e as práticas do campo organizacional representam o processo de difusão das práticas estratégicas criadas ou adaptadas pelos estrategistas da organização para o campo organizacional. Aqui, o fenômeno do isomorfismo institucional pode explicar o processo pelo qual essa difusão acontece através da imitação do campo da prática por outras organizações, bem como a ocorrência da difusão de uma prática

estratégica no campo organizacional, através da atuação em órgãos de classe ou órgãos reguladores.

No entanto, Zilber (2006) aponta um problema quanto ao uso do termo “difusão”, ao estabelecer que a maioria dos estudos sobre institucionalização foca em aspectos estruturais ou práticos, negligenciando o estudo da dinâmica das ideias e dos aspectos simbólicos. Esses estudos, em geral, partem de um modelo baseado na difusão das ideias, em que as práticas são adotadas de forma plena, mantendo uma certa noção estática do processo.

Assim, partindo do pressuposto de que a Teoria Institucional examina não só o ambiente material, mas também aspectos simbólicos e culturais, Zilber (2006) estabelece que os desenvolvimentos teóricos recentes levaram a uma mudança de um modelo baseado na **difusão** para um modelo baseado na **tradução**, para uma melhor compreensão dos processos institucionais, e da dinâmica simbólica deles. A metáfora **difusão** vem da física e traz a ideia da transmissão de uma dada entidade de uma área para outra; já a metáfora **tradução** vem da linguística e conota uma interação que envolve negociação entre as partes e, em seguida, é reformulado antes de ser transmitido (institucionalizado), o que é mais adequado para a pesquisa.

Como forma de superar os conflitos e contradições e fortemente baseado numa teoria da prática, Suddaby, Seidl e Lê (2013) estabelecem que o trabalho institucional (*institutional work*) é um meio de levar a Teoria Institucional às raízes fenomenológicas e concentrar a atenção nos processos em si, e não sobre as estruturas sociais que são o resultado de processos de institucionalização. Este movimento inspira-se fortemente a partir de teoria da prática, enxergando os atores como negociadores dentro do ambiente institucional, através de uma ação inteligente situada, e as instituições são vistas como estruturas contingentes, ou processos emergentes.

Outra contribuição bastante útil para a junção das duas teorias são os estudos feitos por pesquisadores da Escandinávia, em sua maioria, que veio a ser conhecido como Institucionalismo Escandinavo, apresentado por Boxenbaum e Pedersen (2009) como uma abordagem dos estudos organizacionais baseada em fatores contextuais que levam a destacar fatores de variação organizacional e distinção, ao invés de isomorfismo e padronização, em que variações significativas entre as organizações podem ser versões ligeiramente diferente de organizações com formas semelhantes. O Institucionalismo Escandinavo destaca o papel de atores e da ação na análise institucional, e suas pesquisas são mais baseadas em literaturas voltadas à prática.

Para Sahlin e Wedlin (2008), o Institucionalismo Escandinavo incorpora à Teoria Institucional uma tradição de pesquisa baseada em metodologias qualitativas, que estudam a tomada de decisão individual, mudanças e reformas organizacionais, destacando aspectos da circulação de ideias, como e por que elas se generalizam, como são traduzidas, como fluem e as consequências organizacionais. Tais ideias podem ser ferramentas de gestão, modelos organizacionais e certificações diversas. A partir do momento que modelos, atores ou práticas se tornam amplamente conhecidos, eles moldam os desejos e ideais dos outros e impulsionam a imitação. A circulação de ideias faz parte dos processos de imitação e tradução, ao envolver a dinâmica de formação de identidade, de forma que algumas organizações tendem a ser mais propensas a imitar e mais receptivas a novas ideias do que outras.

A imitação, conforme Sahlin e Wedlin (2008), é um processo com participação ativa dos imitadores, que adaptam uma determinada ideia à sua dinâmica organizacional, apontando para um processo que é percebido no cotidiano. Ela pode ocorrer através de um modelo de núcleo ou conjunto específico de ideias, captado por atores em várias configurações e incorporados às práticas locais, de forma a levar a uma homogeneização das práticas e para promover a ênfase em um único modelo central. A imitação também pode ocorrer por cadeia, quando não é o modelo original, e sim suas imitações que são alvo da imitação. Por fim, ela também pode ser mediada, a partir da atuação de determinados atores que agem como transportadores ou mediadores entre a organização imitada e os imitadores. Esses três tipos são ideais e dificilmente são vistos em sua forma pura.

Essa perspectiva também considera a importância de uma visão relacional nos estudos em estratégia. Segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), enquanto os resultados na pesquisa em estratégia forem considerados como desempenho da empresa, um dos aspectos importantes da pesquisa sobre o processo estratégico será o potencial para definições mais amplas da variável resultado. Cada um dos episódios ou interações estratégicas pode ter importância em si mesmo, mas, quando considerados como uma série encadeada de episódios e interações, sua influência gera resultados mais amplos, como o próprio desempenho organizacional. Assim, uma questão fundamental para os estudiosos da estratégia é a construção de sólidas ligações nos relacionamentos entre microfenômenos e as questões mais macro que os circundam.

Partindo da compreensão de Suddaby, Seidl e Lê (2013), a Estratégia como Prática Social e a Teoria Institucional se sobrepõem em três áreas: no foco sobre o que os atores realmente fazem, nas cognições compartilhadas e no papel da linguagem na criação de significados compartilhados. Em relação ao comportamento, dois tipos de práticas institucionalizadas são as reuniões de estratégia e o uso de ferramentas de estratégia. As reuniões promovem estabilidade nas organizações, estabilizando a estratégia por meio de recorrência, em que ideias institucionalizados são tomadas por organizações individuais, que as discutem como forma de desafiar a ordem estabelecida na organização. Já as ferramentas são maneiras formais de estruturar a análise situacional e a tomada de decisão, e também são contextualizadas para cada empresa que a adotam.

Já quanto à cognição, a ação da legitimidade funciona como uma ação cognitiva dentro dos ambientes institucionais, em que as instituições de fato são interpretações coletivas, sistemas de significado compartilhado, e processos em curso de construção de sentido coletivo. Tais estruturas cognitivas lidam com a ambiguidade e incerteza, e emergem da *práxis* cotidiana. Há, inclusive, um papel das emoções nessa dinâmica da condução de processos organizacionais.

Por fim, sobre a linguagem, parte-se do princípio que a linguagem ou discurso é uma prática cotidiana que vai além de refletir a realidade, mas também é constitutiva de regras, estruturas de conhecimento, e, em última instância, as instituições sociais. Ela pode legitimar ou contestar uma nova forma organizacional proposta, incentivar a difusão de práticas altamente institucionalizados, a criação de novas categorias institucionais e processos de trabalho e mudança institucional. A Estratégia como Prática Social possui uma maior robustez em estudos das estratégias de comunicação dentro das organizações.

Isso também faz parte do modelo adotado por Walter, Augusto e Fonseca (2011), em que as setas ascendentes e descendentes que conectam os episódios de *práxis* dos estrategistas e o conjunto de práticas organizacional significam a influência mútua entre esses dois níveis. Assim, as práticas estratégicas influenciam a *práxis* dos estrategistas, exercendo o papel de *script* que guia as ações utilizadas por eles na sua atividade cotidiana. Os estrategistas, por sua vez, colocam em uso, na *práxis* cotidiana, as práticas estratégicas da organização, reforçando-as e adaptando-as, de forma a, como aponta Giddens (2003), garantir-lhes a legitimidade para que se tornem um padrão persistente no tempo e no espaço.

A contribuição de Giddens (2003) é essencial para compreender o papel das microatividades dentro da teoria institucional, ao estabelecer a recursividade entre agência e estrutura. A agência é considerada a capacidade de interferir em eventos, intencionalmente ou não, em que a ação depende da capacidade do indivíduo de gerar mudança em um estado pré-existente de coisas ou curso de eventos. Para Zilber (2006), a tradução é uma forma de expressar a agência institucional, em que agentes/tradutores (que podem ser pesquisadores, profissionais, líderes e consultores) reescrevem ou recontam mitos racionais genéricos e os traduzem para dada organização. As organizações não imitam as estruturas ou práticas de outras organizações, mas sim racionalizações, ou histórias construídas na perspectiva dos atores da organização "exemplar" e sua própria tradução de tais histórias.

Assim, não existe um caráter mecânico na estrutura, mas como afirmam Walter, Augusto e Fonseca (2011), compreende-se que a ação do indivíduo é impossibilitada, se restringindo na medida em que a transgressão das regras pode ocasionar sanções (isomorfismo coercitivo). De acordo com Whittington, Johnson e Melin (2004), entender a influência de processos institucionalizados (localizados no campo institucional) nos processos episódicos dos atores é essencial para uma explicação adequada do *strategizing* (fazer estratégia), e é fundamental entender esses processos episódicos dentro de um contexto institucional, ou compreender como a utilização efetiva de ideias em episódios específicos das organizações representa uma tradução de algo de um nível superior institucional para o nível mais baixo de atividade/*práxis*. Assim, conclui-se que os estrategistas da organização realizam, dentro do campo organizacional, a interpretação das ações de modo que interferem no campo e, ao mesmo tempo, são afetados por ele.

2.5 CONSULTORIAS

Um ramo de negócio com uma trajetória que se entrelaça com a trajetória da própria administração é o ramo das consultorias. Segundo Silva Júnior *et al.* (2012), a consultoria consiste no trabalho de terceiros no processo de constituição da estratégia, por meio da reformulação, transferência ou introdução de novas práticas. O papel desses terceiros, notadamente denominados **consultores**, tem (ou deveria ter) como atributo ajudar os dirigentes de uma organização contratante a refletir e ter

controle sobre sua capacidade de diagnosticar problemas, gerar alternativas e produzir e implementar soluções e opções de mudanças.

Para o escopo desse estudo, vale a pena fazer uma revisão sobre o mercado de consultorias, que possui história e características peculiares. Segundo Donadone (2012), o desenvolvimento das consultorias se relaciona com o crescimento em tamanho e complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos, no fim do século XIX e início do século XX, e acompanhou as mudanças políticas e econômicas da sociedade americana, vindo a se espalhar para o resto do mundo.

Mas é a partir dos anos 1980 que o mercado de consultoria organizacional passa por transformações importantes. Segundo Donadone, Silveira e Ralio (2012), nesse período houve um maior crescimento e vislumbre do setor, que associados a mudanças nas formas de atuação, ao relacionamento com as empresas contratantes e à inserção nos mercados de divulgação e venda de pacotes gerenciais, formataram características que configuraram a importância que o setor adquiriria nos anos 1990, que demonstram o dinamismo do setor.

Em relação à atividade de consultoria, Costa (2012) aponta que a forma convencional de identificação dos clientes é em termos da empresa, o que é um equívoco, sendo a decisão a respeito de quem será considerado **cliente** uma das principais decisões a ser tomada pelo gestor. Este aspecto da relação de consultoria causa dificuldades em empresas onde a divisão de autoridade não é clara, como nas empresas de pequeno porte ou familiares, que em geral são empresas que nunca tentaram descrever a estrutura da organização por escrito. Assim, um gestor só será capaz de levar a cabo as recomendações de um estranho se as pessoas e as coisas estiverem claras dentro das suas competências legítimas.

A atividade de consultoria está diretamente ligada à perspectiva da Estratégia como Prática Social. Conforme Costa (2014), a obtenção de vantagem competitiva depende não só do meio envolvente ou dos recursos e capacidades da empresa, mas também das tarefas rotineiras do trabalho de formulação e execução da estratégia ao nível micro. O autor considera fundamental para os meios acadêmico e profissional o conhecimento dos “detalhes consequentes” do trabalho estratégico, e que os profissionais da área saibam a adaptar e fazer uso deles em contextos particulares, o que só ocorre quando a prática da estratégia é observada e registrada para estabelecer ações de expansão dos negócios, cujos resultados são possíveis de obter

pela compreensão de como é feito o trabalho de estratégia, pois o sucesso organizacional pode estar contida nestes detalhes de nível micro.

Para Silva Júnior *et al.* (2012), o desenvolvimento das pesquisas em Estratégia como Prática Social trazem a ideia da reflexividade dos indivíduos, que partem da abertura dos sistemas sociais para introduzir novas práticas. Assim, a função dos consultores organizacionais é a de ajudar os praticantes a refletirem sobre suas práticas, concretizando-as em ações estratégicas, e não apenas a mera aplicação de uma metodologia pré-estabelecida. O cliente precisa ser o elo do consultor com a organização, acompanhando e participando das atividades sugeridas, refletindo sobre as ações que atendem aos objetivos da intervenção e quando preciso, interferir e discutir com o consultor os ajustes necessários, a fim de verificar se a metodologia usada é adequada à resolução do problema verificado.

As consultorias têm um papel importante para a institucionalização das organizações. Para Walter e Augusto (2011), as consultorias atuam na legitimação de práticas estratégicas já desejadas por integrantes da organização, que participam da elaboração dessas práticas e atuam como agentes isomórficos. Assim, a parceria para elaboração de práticas estratégicas entre consultoria e organização contratante é mais rara, e a atuação das consultorias com agentes isomórficos reflete a relação existente entre os níveis individual e organização e o nível institucional.

Por fim, Sahlin e Wedlin (2008) estabelecem que as consultorias (além de outros tipos de organização) são responsáveis por mediar a circulação de ideias de gestão, pois isso não ocorre automaticamente, mas muitas vezes seguem rotas preestabelecidas, e também é um processo ativo em que meios de transporte carregam as ideias de um lugar para outro, o que é facilitado pela formação de redes de contato. Dessa forma, o campo organizacional das consultorias possui forte influência sobre as estratégias das organizações e na possibilidade de conexão entre as perspectivas da Estratégia como Prática Social e da Teoria Institucional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Collis e Hussey (2005) definem a metodologia como a forma global de tratar o processo da pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados. O capítulo irá abordar as questões de pesquisa, a classificação da pesquisa, o método de pesquisa (abrangendo as unidades de análise, os critérios de escolha dos casos e o protocolo do estudo dos casos), as fontes de evidência, as definições constitutivas e operacionais, as categorias analíticas e elementos de análise, os critérios de validade e confiabilidade, a análise dos dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa, para Collis e Hussey (2005), refletem a natureza do problema de pesquisa. Com base no problema geral anteriormente definido – **Como ocorre a tradução de práticas estratégicas pelos praticantes nas empresas A, B e C?**, foram então definidas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais são as práticas estratégicas adotadas pelos estrategistas?
- Quais os processos isomórficos presentes nas empresas analisadas?
- Nessas organizações, como ocorre o processo de tradução das práticas estratégicas, por meio do uso de ferramentas estratégicas pelos praticantes?

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção descreverá a filosofia de pesquisa e o posicionamento epistemológico adotados no presente estudo. Tais considerações são necessárias pois, como estabelecem Saunders, Lewis e Thornhill (2007), a filosofia de pesquisa fornece informações sobre a forma de enxergar o mundo, o que direcionará a pesquisa e melhora a compreensão da maneira com que se aproxima o estudo de um campo específico de atividade, bem como a epistemologia determina que tipo de conhecimento é importante para o estudo.

Tomando como base a terminologia adotada por Saunders, Lewis e Thornhill (2007), a epistemologia da pesquisa diferencia os paradigmas positivista (a pesquisa trabalha com uma realidade observável e dados mensuráveis, tendo como resultado uma generalização, que vale tanto para as ciências exatas quanto para as humanas/sociais) e interpretativista/fenomenológico (a pesquisa social deve considerar a maneira com que damos sentido ao mundo em nosso redor, interpretando o mundo que nos rodeia e adaptando nossas ações).

Assim, o presente estudo se enquadra no paradigma interpretativista, o que se adequa tanto com a Teoria Institucional, pela possibilidade de analisar as práticas institucionais através da análise dos campos organizacionais e de elementos culturais, históricos e discursivos (CORAIOLA; MACHADO-DA-SILVA, 2008), quanto com a Estratégia como Prática Social, que se apoia em pressupostos sociológicos e parte de uma perspectiva mais relacional para entender a inter-relação entre prática, *práxis* e praticantes (PACAGNAN; GIMENEZ; RUBO, 2012).

Segundo Collis e Hussey (2005), outros autores dão outros nomes a essas duas abordagens epistemológicas: abordagem quantitativa para o positivismo e abordagem qualitativa para o paradigma fenomenológico. Assim, o presente estudo se baseará numa perspectiva qualitativa, pois se remete aos significados, conceitos, definições, características, metáforas, símbolos e descrições das coisas, diferente da pesquisa quantitativa, que se refere a contagem e medidas de coisas (BERG, 2001).

Outra classificação utilizada em relação às regras para investigação científica é em relação ao método científico. Martins e Theóphilo (2009) descrevem os métodos indutivo (parte da observação dos fatos para efetuar generalizações acerca das leis que governam os fatos observados), dedutivo (um problema é claramente formulado é decomposto em partes por meio de deduções que chegam a conclusões lógicas) e hipotético-dedutivo (estabelece-se um problema e uma hipótese que soluciona esse problema, submetida a testes para confirmar a sua validade). Considerando que este estudo inicia com a observação dos fenômenos, que darão base à busca de relações e uma posterior generalização, considera-se o presente estudo como indutivo.

Também é relevante conhecer o propósito do estudo, em relação à resposta que se almeja obter com a pesquisa. Saunders, Lewis e Thornhill (2007) classificam as pesquisas com essa finalidade em exploratória (usada para descrever fenômenos desconhecidos ou fenômenos conhecidos sob um novo prisma), descritiva (serve para traçar um perfil exato de pessoas, eventos ou situações) e explicativa (também

chamada explanatória procura estabelecer relações causais entre variáveis). Tais propósitos podem ser concomitantes, e é este o caso da presente pesquisa, sendo tanto descritiva (por descrever a realidade organizacional com base nos depoimentos e observações) quanto exploratória (por fazer essa análise a partir de fatores ainda pouco presentes nas pesquisas acadêmicas, que são a interseção entre a Estratégia como Prática Social e Teoria Institucional, cuja interseção é analisada a partir do conceito de tradução de práticas estratégicas).

Por fim, pode-se também estabelecer o horizonte temporal da pesquisa. Esses horizontes, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2007), independem da estratégia de pesquisa ou dos métodos adotados e devem estar alinhados com a delimitação da pergunta de pesquisa. Enquanto os estudos transversais analisam os fenômenos em momentos particulares, como uma fotografia, os estudos longitudinais observam os fenômenos ao longo do tempo, com suas mudanças e desenvolvimentos. Embora a pesquisa longitudinal possua resultados mais consistentes, a limitação de tempo e de recursos faz com que a presente pesquisa tenha um horizonte transversal.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado nesta pesquisa é o do estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um tipo de investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, contribuindo para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Das possíveis aplicações do estudo de caso, duas são adequadas à presente pesquisa: explicar os vínculos causais em interpretações complexas da vida real e também descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre. O estudo de caso se adequa tanto para a finalidade explicativa do estudo (pois firma uma relação causal entre variáveis para explicar certo fenômeno) quanto à finalidade exploratória (pois o fenômeno estudado não possui um único e claro conjunto de resultados).

O presente estudo, ainda na terminologia adotada por Yin (2001) pode também ser descrito mais detalhadamente como um estudo de casos múltiplos holísticos. **Múltiplos** por conter mais de um caso, algo que produz provas mais convincentes e um estudo global mais robusto. A seleção desses casos deve produzir resultados semelhantes (uma replicação literal), ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica). E **holísticos**, pois o foco da pesquisa está

em uma organização como um todo, diferente dos estudos integrados, em que a análise é feita em mais de uma unidade do caso.

3.3.1 Unidades de análise

A unidade de análise é, segundo Yin (2001), aquilo que, com base na maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas, representa um indivíduo, um evento, uma entidade, um processo ou mesmo um programa dos quais se coletam as informações necessárias para a relevância do estudo. Destarte, o presente estudo terá como unidades de análise as empresas de consultoria organizacional das cidades de Aracaju/SE, cujos tomadores de decisão, gestores de operações e assistentes e funcionários operacionais das empresas pesquisadas são os informantes-chave da pesquisa. A unidade de análise foi escolhida a partir da sua importância em formar o *strategizing* da empresa, a partir da legitimação de estratégias, do auxílio ao processo e da ação como agentes isomórficos (WALTER; AUGUSTO, 2011), bem como o fato de que o setor de consultorias, no Brasil, procura a sua legitimação com base em características específicas do mercado nacional (DONADONE, 2012).

3.3.2 Níveis de análise

Em relação ao nível de análise adotado pelo estudo, pode-se afirmar que a pesquisa está situada em um nível de análise multinível. Isso se justifica pelo fato do estudo partir de uma análise microestratégica, baseada nas informações coletadas de três consultorias situadas em um dado tempo e local; no entanto, é também macroestratégico por sofrerem influência do campo institucional na adoção de certas práticas estratégicas, pois para Whittington, Johnson e Melin (2004), é fundamental entender os processos episódicos dentro do contexto institucional, compreender como a utilização efetiva de ideias em episódios específicos das organizações representa uma tradução de algo de um nível institucional para o nível da atividade/*práxis*.

3.3.3 Critérios de escolha dos casos

Para a escolha dos casos nessa pesquisa, os critérios estabelecidos foram que a empresa fosse do ramo de consultoria organizacional e de pesquisas de opinião;

que fosse localizada na Região Metropolitana de Aracaju/SE; por fim, que a empresa permitisse a observação não-participante, a realização de entrevistas com os informantes e coleta de dados ao longo de dois meses para identificar a tradução de práticas estratégicas pelos praticantes nas três empresas pesquisadas.

3.3.4 Protocolo do estudo dos casos

O protocolo de pesquisa, para Martins e Theóphilo (2009), é um instrumento de orientação e regulação da estratégia de pesquisa, de forma a assegurar sua confiabilidade, permitindo que os achados de uma investigação se assemelhem aos resultados da replicação do mesmo estudo de caso ou de outro caso em condições semelhantes. Deve ser construído no início do projeto, sendo um *checklist* com as ações ordenadas e necessárias para a condução da pesquisa, auxiliando o pesquisador a se manter no rumo correto à medida que a coleta de dados avança. A presente pesquisa se baseará no protocolo detalhado no Quadro 1:

Quadro 1 – Protocolo de pesquisa

SEQUÊNCIA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
1	Contato com empresas que atendem os pré-requisitos
2	Elaboração dos roteiros de entrevista
3	Elaboração dos roteiros de observação
4	Agendamento de entrevista e visita para observação (caso piloto)
5	Realização de caso piloto
6	Adequação dos roteiros de entrevista e observação
7	Agendamento de entrevistas e visitas para observação
8	Realização das entrevistas e observações agendadas
9	Transcrição das análises e entrevistas
10	Coleta de dados documentais
11	Análise dos dados (separadamente e em conjunto)
12	Elaboração das conclusões da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA

Segundo Yin (2001), a utilização de várias fontes de evidência (triangulação) na coleta de dados é importante para a validade e confiabilidade do construto. Isso

ocorre porque, de acordo com Berg (2001), cada método revela diferentes facetas de uma mesma realidade simbólica. Combinar várias perspectivas diferentes permite que a pesquisa mostre uma imagem mais substantiva da realidade, com uma matriz mais completa de símbolos e conceitos. Esta pesquisa busca empregar as técnicas de entrevista semiestruturada, observação não-participante e análise documental.

A entrevista, no conceito dado por Martins e Theóphilo (2009), é uma técnica de coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo é compreender o significado que os entrevistados dizem como resposta a questões e situações. Podem ser classificadas em estruturada (há um roteiro previamente definido das perguntas, que é utilizado para todos os entrevistados), não-estruturada (as informações são obtidas por meio de um diálogo livre) e semiestruturada (há um roteiro, mas o entrevistador é livre para acrescentar novas questões conforme a entrevista se desenrole). Esta pesquisa se utilizou de entrevistas semiestruturadas, partindo da premissa que os pensamentos estão intrinsecamente relacionados com ações, e desse conjunto de perguntas predeterminadas que fazem parte da entrevista se espera a manifestação dos pensamentos, opiniões e atitudes sobre as questões relacionadas com o estudo (BERG, 2001).

A observação, segundo Creswell (2007), é uma técnica de pesquisa em que o pesquisador toma notas de campo sobre atividades e comportamentos das pessoas no local de pesquisa, registrando as atividades observadas de forma não-estruturada ou semiestruturada. O observador pode atuar nos papéis de participante completo (o observador oculta seu papel de pesquisador), observador como participante (o papel do pesquisador é conhecido), participante como observador (o papel de observador é secundário em relação ao papel de participante) e observador completo (o pesquisador observa sem participar). Seguindo essa tipologia, no presente estudo o pesquisador atuou como observador completo, com o objetivo descrito por Yin (2001) de extrair informações adicionais sobre o tópico pesquisado, interferindo o mínimo possível nas atividades de campo.

Por fim, os documentos são informações públicas (jornais, atas de reunião, relatórios oficiais) ou privadas (registros pessoais, cartas, e-mails) que permitem ao pesquisador obter informações na linguagem dos participantes, além de serem dados refletidos, aos quais os participantes dedicaram atenção para compilar (CRESWELL, 2007). O grande desafio para a pesquisa documental, segundo Martins e Theóphilo (2009), é verificar o grau de confiança sobre a veracidade dos documentos, o que

pode ser atenuado por meio de análises cruzadas e triangulações com resultados obtidos por outras técnicas de pesquisa.

Para esse estudo, a documentação consultada consiste nos sites das companhias, informações presentes em murais e quadros de aviso, *folders* de divulgação e reportagens sobre a empresa publicada por veículos externos (outros *websites* e revistas de negócios). Já quanto à observação, os aspectos observados foram as instalações físicas e a dinâmica de uma das reuniões gerenciais de cada empresa, o que complementa as informações obtidas nas entrevistas com os estrategistas.

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

A definição dos termos, para Collis e Hussey (2005), é uma etapa importante da pesquisa, de forma a aumentar seu rigor e precisão (para estudos positivistas) ou para apresentar o foco do estudo (em estudos fenomenológicos). Martins e Theóphilo (2009) descrevem dois tipos de definição: constitutiva e operacional. Uma definição constitutiva, ou conceitual, são as definições típicas de dicionários, generalizadas para todo tipo de público. Tais definições, no entanto, podem não expressar plena ou corretamente o fenômeno pesquisado, comprometendo os resultados da investigação. Visando superar essas deficiências, os cientistas passaram a se utilizar das definições operacionais, que representam uma ponte entre os conceitos/construtos e as observações, comportamentos e atividades reais, dando um significado concreto e empírico a um conceito ou variável, especificando como o conceito é aplicado dentro de um conjunto específico de circunstâncias.

O quadro 2 apresenta as definições constitutivas e operacionais de três termos e, em seguida, apenas a definição constitutiva de quatro termos.

Quadro 2 – Definições constitutivas e operacionais

TERMOS	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS
Isomorfismo institucional	Processo em que as unidades de uma população são levadas a se assemelharem a outras unidades sob as mesmas condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 2005).	As entrevistas e a análise documental buscam compreender fatores como as leis, relações, cultura, procedimentos éticos e exigências contratuais que influenciam a organização.
Praticantes	Pessoas que influenciam o exercício da estratégia e objeto da pesquisa sobre estratégia, junto à <i>práxis</i> e	Os atores que se ocupam do trabalho de estratégia são executivos, gestores, funcionários e consultores

	prática (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).	externos, identificados através de entrevistas e observação.
Práticas estratégicas	São práticas comportamentais, procedimentais, motivacionais, discursivas, cognitivas e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma <i>práxis</i> . São estratégias à medida que influenciam os resultados, as direções e a vantagem competitiva da organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).	As práticas estratégicas de uma organização são refletidas em decisões estratégicas como o lançamento de um produto, na mudança de ramo de atuação, na reestruturação organizacional ou em todo tipo de decisão com influência na atuação da organização, os quais serão visualizados por meio de entrevistas e observação.
Consultorias	Sistema de conhecimento baseado na expertise para ajudar a desenvolver as organizações. Considera aspectos do ambiente, tamanho, estratégia, tecnologia, gestão, para fazer recomendações sobre complexidade, formalização, centralização, locus de controle, etc (SILVA JÚNIOR <i>et al.</i> , 2012).	-
Estratégia	Tipo especial de atividade ligado à práticas específicas (reuniões, eventos, discursos, etc.) que tem influência direta nos resultados, direções, sobrevivência e vantagem competitiva da empresa, ainda que as consequências não tenham sido pretendidas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).	-
Estratégia como Prática Social	Perspectiva da estratégia organizacional que considera a estratégia como uma prática social, executada por indivíduos; assim, a pesquisa deve descer ao nível dos praticantes e estudá-los, de forma a ver como agem e interagem na organização, as suas habilidades, desempenhos, destrezas e discursos (WHITTINGTON, 1996).	-
Teoria Institucional	Teoria cuja vertente sociológica enfatiza as relações organização-ambiente, focadas nas pressões formais e informais, em relações de poder e no processo constitutivo das instituições, na busca por legitimidade e na heterogeneidade do universo organizacional (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2016) com base em Carvalho, Vieira e Goulart (2005), Dimaggio e Powell (2005), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Jarzabkowski e Whittington (2008), Johnson, Melin e Whittington (2003), Silva Júnior *et al.* (2012) e Whittington (1996).

3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Para a análise dos dados, Yin (2001) define essa etapa como o exame, categorização e a classificação em tabelas, ou a recombinação das evidências com base em proposições iniciais de um estudo. Nela, o pesquisador deve partir de uma estratégia analítica geral, definindo as prioridades de análise e o porquê, do rigor do raciocínio e da apresentação de evidências suficientes e com a análise cuidadosa de interpretações alternativas, de forma a tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas.

O Quadro 3 detalha as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para este estudo, com base nas questões de pesquisa e nas categorias preestabelecidas a partir da revisão teórica realizada, o que permite, segundo Creswell (2007), que seja possível extrair sentido dos dados obtidos nas pesquisas qualitativas.

Quadro 3 – Categorias analíticas e elementos de análise

QUESTÕES DE PESQUISA	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Quais são as práticas estratégicas adotadas pelos estrategistas?	Práticas administrativas	- Rotinas de trabalho. - Planejamento estratégico. - Sistemas de controle. - Treinamento
	Práticas episódicas	- Eventos. - Reuniões formais. - Reuniões informais
	Práticas discursivas	- Comunicação interna. - Comunicação com o público externo.
Quais os processos isomórficos presentes nas empresas analisadas?	Isomorfismo normativo	- Dados sobre o ramo de atuação. - Dados dos estrategistas (área de atuação, escolaridade, experiência profissional). - Critérios para seleção de pessoal.
	Isomorfismo mimético	- Definição das metas. - Tecnologias adotadas. - Mudanças recentes na sua área de atuação. - Influência da concorrência e de outras organizações em sua organização.
	Isomorfismo coercitivo	- Como ocorrem as mudanças na organização e por que elas ocorrem. - Participação em órgãos como conselhos, sindicatos, associações, etc.
Nessas organizações, como ocorre o processo	Por transmissão	- Fontes das ideias;
	Por corrente	- Os atores que captam as ideias;

de tradução das práticas estratégicas, através do uso de ferramentas estratégicas pelos praticantes?	Mediado por outros atores e organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Quais atores (se houver) editam e transportam as ideias; - Em quais práticas as ideias são implantadas.
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2016), com base em Dimaggio e Powell (2005), Jarzabkowski (2005), Sahlin e Wedlin (2008), Walter, Augusto e Fonseca (2011) e Whittington (2006).

3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2007), para que uma pesquisa seja crível, ela deve seguir critérios de confiabilidade (medida em que as técnicas de coleta de dados ou procedimentos de análise geram resultados consistentes) e validade (medida em que os resultados obtidos tratam realmente da relação causal entre duas variáveis ou mais). Yin (2001) apresenta quatro testes (validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade) utilizados para estabelecer a qualidade dos projetos de pesquisa social empírica. O quadro 4 apresenta esses testes, a sua descrição e a sua aplicação no presente estudo por meio das táticas utilizadas.

Quadro 4 – Validade e confiabilidade do estudo de caso

TESTES DO CASO	DESCRIÇÃO	TÁTICA DO ESTUDO
Validade do construto	Estabelece medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo.	Uso de múltiplas fontes de evidência, com seu posterior encadeamento; Revisão do rascunho do relatório de estudo de caso por informantes-chave.
Validade interna	Em estudos explicativos, firma uma relação casual, em que são mostradas certas condições que levam a outras condições.	Adequação ao padrão; Construção da explicação.
Validade externa	Estabelece o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas.	Uso da lógica de replicação em estudos de casos múltiplos.
Confiabilidade	Demonstra que as operações de um estudo podem ser replicadas, gerando o mesmo resultado.	Uso do protocolo de estudo de caso; Desenvolvimento de banco de dados para o estudo de caso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016), com base em Yin (2001).

3.8 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa, os casos foram analisados por meio da análise de conteúdo. Na definição de Berg (2001), a análise de conteúdo abrange qualquer técnica para

efetuar inferências por meio da sistemática e objetiva identificação especial das características de mensagens obtidas. Os critérios utilizados na análise de conteúdo devem contabilizar cada variação do conteúdo da mensagem e devem ser aplicados de forma consistente para que outros pesquisadores ou leitores, procurando as mesmas mensagens, obtenha resultados iguais ou comparáveis, validando os eventuais achados da pesquisa.

Para Martins e Theóphilo (2009), a aplicação dessa técnica geralmente ocorre após ou em conjunto de uma pesquisa documental, ou então após a realização de entrevistas, de forma a buscar a essência de um texto e do seu contexto, inferindo sobre o todo da comunicação, considerando as causas e antecedentes da mensagem, além dos seus efeitos e consequências. Essa técnica se presta tanto para fins exploratórios quanto para fins de confirmação de proposições e evidências.

As etapas da análise de conteúdo, segundo Martins e Theóphilo (2009), são a pré-análise (coleta e organização do material a ser analisado), descrição analítica (estudo aprofundado do material, orientado pelas hipóteses, questões e referencial teórico, de forma a criar quadros de referências baseado nas categorias de análise estabelecidas) e interpretação inferencial (com os quadros de referência, os conteúdos manifestos e latentes são revelados em função do propósito do estudo).

Os casos selecionados foram descritos individualmente e, em seguida, comparados uns com os outros, de forma a atingir os objetivos estabelecidos por Yin (2001): firmar uma análise baseada em evidências relevantes, abranger interpretações concorrentes, focar nos aspectos mais significativos dos estudos de caso e utilizar o conhecimento prévio, em especial o que está alinhado com o referencial teórico da pesquisa.

3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Creswell (2009), é necessário que o pesquisador identifique potenciais pontos fracos do estudo, com propostas que levem à superação desses pontos. Basicamente, as limitações residem nos resultados obtidos terem adequação limitada ao contexto pesquisado, necessitando de novas pesquisas em diferentes ramos, na limitada compreensão do pesquisador no momento da análise do conteúdo, além do pouco tempo disponível para a realização da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS CASOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa documental e de campo, a partir de uma descrição individual dos casos – três, no total. Cada descrição possui informações extraídas do sítio eletrônico da referida companhia e, principalmente, dos depoimentos dos membros da empresa, escolhidos por acessibilidade.

Como o objeto de estudo são empresas pequenas, que não ultrapassam 18 funcionários, foram coletadas 5 entrevistas em cada companhia, totalizando 15 entrevistas, as quais permitem traçar um panorama minimamente consistente para responder as questões de pesquisa propostas nesse estudo. As entrevistas foram realizadas e gravadas nos meses de setembro e outubro de 2015, e posteriormente transcritas. O quadro 5 apresenta os entrevistados por sua função e seu código, os quais a partir daqui serão utilizados durante a análise dos dados.

Para todas as empresas investigadas, a documentação analisada consiste em fotos das localidades, informações em murais, informações que constam nos sítios eletrônicos das empresas e em redes sociais oficiais. Houve um cuidado em não expor o nome das companhias (que serão referenciadas a partir de letras – A, B e C). Em relação às observações, além de pormenores da estrutura física e de artefatos utilizados, cada empresa teve a presença do pesquisador em uma reunião formal, na modalidade de observação completa, já descrita por Creswell (2007) como uma modalidade em que o pesquisador observa sem participar do evento.

Quadro 5 – Fontes de evidência (entrevistas)

CASOS	ENTREVISTAS	CÓDIGO
Caso A	Diretor Geral (sócio fundador)	A1
	Gerente Financeiro	A2
	Estagiária em Recursos Humanos	A3
	Estagiária em Planejamento e Controle de Produção	A4
	Representante Comercial	A5
Caso B	Diretor de Gestão de Talentos	B1
	Coletiva: Diretora-Presidente, Diretor de Marketing (interino), Diretor Administrativo-Financeiro, Diretor de Projetos.	B2
	Assessora de Gestão de Talentos	B3
	Assessora de Projetos	B4

	Staff de Jornalismo	B5
Caso C	Diretor-Presidente	C1
	Diretor de Comunicação e Marketing	C2
	Diretor de Tecnologia	C3
	Gerente de projetos de desenvolvimento de <i>softwares</i>	C4
	Desenvolvedor <i>front-end</i>	C5

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados em campo (2016).

4.1 ANÁLISE DO CASO A

O caso A é uma empresa de consultoria e treinamento criada em 2003 e sediada na cidade de Aracaju/SE. Em sua missão, a empresa é descrita como “uma empresa de educação executiva, consultoria e serviços na área de engenharia de produção que tem na inovação e no desenvolvimento de tecnologia a sua inspiração e o seu compromisso em desenvolvê-los e de transformar suas ações em momentos de realização e prazer para seus clientes”. Possui como visão “ser reconhecida pela capacidade de entender e desenvolver produtos que atendam às necessidades dos clientes bem como pela associação dos seus serviços a momentos de realização e prazer”. Dentro deste escopo, a empresa B atua na parte de estratégia, serviços e implantação de sistemas de gestão (como as Normas ISO).

O entrevistado A1 tem 50 anos e é o sócio-fundador do caso A. Ele se identificou como Diretor-Geral. Ele é engenheiro mecânico e possui mestrado em Administração, com experiência em engenharia e docência. Já o entrevistado A2 tem 58 anos e é o gerente financeiro, tendo realizado um curso técnico em contabilidade.

A entrevistada A3 tem 23 anos e se identificou como estagiária da área de Recursos Humanos (ainda em formação) e é graduanda em Psicologia. A entrevistada A4 também tem 23 anos, é graduanda em Engenharia de Produção e atua como estagiária de PCP (Planejamento e Controle de Produção). Por fim, a entrevistada A5 tem 27 anos, é publicitária e atua como representante comercial. Como foi observado pela entrevistada A4, “há uma diferença de idades entre as pessoas aqui dentro, ou são jovens ou já são mais maduros, isso dificulta a integração da gente”.

Ao longo das entrevistas, percebeu-se que o entrevistado A1, por ser o fundador e o principal estrategista, possui uma visão mais completa da empresa. Este fato reflete-se nas respostas mais completas e detalhadas dadas por ele. Um detalhe importante é que, exceto o dono, que está à frente da empresa desde sua fundação,

todos os outros entrevistados estão há menos de um ano na empresa, e as entrevistadas A3, A4 e A5 iniciaram suas atividades no ano de 2015. Já os outros entrevistados demonstraram possuir uma visão mais limitada da empresa, mais voltada às suas atividades. Isso é percebido especialmente nas respostas reticentes e pouco explicativas do entrevistado A2.

Em relação às práticas administrativas, o entrevistado A1 fez questão de apresentar uma fraqueza da empresa, em resposta ao questionamento de como se descreve a rotina de trabalho da empresa:

A área comercial é ainda uma deficiência, que estamos buscando melhorar, em termos de exposição da empresa no mercado. Na maioria das vezes, o cliente é quem procura a empresa. A área comercial analisa a demanda do cliente, vê se está no nosso escopo e então elabora um orçamento, que se aprovado, vira uma OS, ordem de serviço. Normalmente a área comercial só faz orçamento de serviços que a empresa já oferece, mas muitas propostas dos clientes são de serviços novos para a empresa, então nós buscamos conhecer essas novidades, se julgarmos necessário. Com a OS emitida, nós preparamos o material, a estrutura e prestamos o serviço (Entrevistado A1).

A entrevistada A4 apresentou uma visão integrada das rotinas da empresa, entre as diversas áreas:

Quem inicia é a área comercial, que fecha a venda do curso ao cliente; após essa etapa, começa a atuação do PCP, com a abertura da ordem de serviço e a preparação das apostilas, dos outros materiais e da estrutura de curso (sala de aula, datashow, etc). Quando não há cursos, eu atuo no apoio às consultorias, seja em campo ou internamente, uma parte bem burocrática (Entrevistada A4).

As respostas dos outros entrevistados foram mais centradas nas atividades exercidas, sejam na área financeira (A2), recursos humanos (A3) ou comercial (A4). Em relação aos sistemas de gestão, as respostas mostraram uma simplicidade nos sistemas adotados. Já em relação ao planejamento estratégico, todos, excetuando o entrevistado A1, afirmaram se tratar de algo que já estava pronto quando entraram na empresa, e não participaram da sua elaboração. Já o entrevistado A1 descreveu o planejamento estratégico com uma maior riqueza de detalhes:

Nós adotamos um modelo de planejamento estratégico que nós também vendemos ao mercado, como um produto. Esse modelo

consiste inicialmente na análise do segmento de mercado com base nas cinco forças de Porter, além de uma previsão de macroambiente, para saber as perspectivas de negócio com base em dados econômicos (Entrevistado A1).

Em relação às práticas episódicas, o entrevistado A1 informou que a empresa participa da Rede Petrogas, no estado de Sergipe. Segundo o site da rede, a Rede de Cooperação da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Sergipe tem como objetivo “integrar seus associados em ações que propiciem o desenvolvimento da cadeia produtiva de petróleo e gás, estimulando a ampliação e abertura de novos empreendimentos, bem como do investimento em P&D e qualidade” (REDE PETROGAS SERGIPE, 2015).

Ainda segundo A1, “aqui em Sergipe todos atuam na área de petróleo”, indicando o seu conhecimento das especificidades do mercado. Os outros entrevistados (A2, A3, A4 e A5) lembraram da parceria da empresa com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em termos de participação em cursos e eventos.

Em relação às reuniões formais, continua evidente a diferença de visão entre A1 e os outros entrevistados. Enquanto A1 informa a existência de reuniões de planejamento estratégico e a de análise crítica, realizadas pelo menos uma vez por ano, os outros entrevistados deram respostas conflitantes: A3 e A4 disseram não haver esse tipo de reunião, enquanto A2 e A5 informaram que essas reuniões ocorrem conforme a necessidade, tratando de assuntos das áreas de atuação.

Já em relação às reuniões informais, todos citaram o “café”, como se chama o momento em que, durante a jornada de trabalho, pelo menos uma vez pela manhã e/ou pela tarde, os membros se ausentam do seu local e vão para o prédio anexo, onde funciona uma cafeteria e lanchonete (que pertence à mesma empresa do caso A), para tomar um café e tomar alguma decisão ou discutir algum assunto do trabalho ou fora dele.

Sobre as práticas discursivas, um detalhe também apontado por todos os entrevistados é que a comunicação entre os membros da empresa ocorre por meio do diálogo puro e simples, o que é auxiliado por um simples fator: todos os funcionários da consultoria (seis no total, excluindo o pessoal de serviços gerais e os que trabalham no café) estão lotados na mesma sala. Já em relação à comunicação

com o público externo, foram citados e-mail, site da empresa, telefone (para manter contato com clientes e empresa), página do *facebook* e visitas feitas ou recebidas.

Em relação ao isomorfismo normativo, a atuação da empresa, conforme informações do Diretor Geral (entrevistado A1), e com base na missão e visão da empresa, a área de atuação da empresa é consultoria e treinamento voltados à Engenharia de Produção. A amplitude da atuação da empresa inclui a parte de estratégia, serviços, implantação de sistemas de gestão (Normas ISO e outras normas). Seus valores são o foco na inovação, a busca do conhecimento, o prazer de aprender e a atenção e respeito aos clientes.

A estrutura da empresa é enxuta (atuam seis pessoas, fora alguns contratos temporários feitos conforme a demanda), e um tanto quanto familiar. Além do diretor geral e sócio fundador da empresa (entrevistado A1), atuam a esposa e a filha (entrevistada A3). Dos cinco entrevistados, dois são graduados (A1 e A5, sendo que A1 possui mestrado em Administração), dois são graduandos (A3 e A4), e A2 possui curso técnico. A seleção de funcionários é simplificada: o diretor geral costuma fazer as entrevistas com os candidatos, conforme relatam os entrevistados A2, A4 e A5. Não há uma padronização no processo de admissão.

Sobre o isomorfismo mimético, o entrevistado A1 definiu da seguinte forma a definição de metas da empresa:

A cada ano nós definimos as metas em um documento controlado chamado “Objetivos e metas”. Algumas decisões importantes, como a criação do café e de uma fábrica de uniformes corporativos (também anexa à consultoria) nasceram de definições estratégicas (Entrevistado A1).

Tal visão não é compartilhada pelos outros entrevistados, que apresentam uma visão vaga da parte de definição das metas, como exemplificam as respostas dos entrevistadas A2 e A3:

Tem uma funcionária que realiza esse acompanhamento, no dia-a-dia, eu não sei muito bem (Entrevistado A2).

Existem as metas já definidas, mas tô meio por fora dessa parte de controle (Entrevistada A3).

Já as outras entrevistadas associaram a definição de metas com a área comercial, como mostram as respostas de A4 e A5:

Sei que tem metas, mas isso é bem relacionado com a área comercial, há uma meta de vender uma certa quantidade de cursos, que eu não sei qual é (Entrevistada A4).

Eu acho que não há um estabelecimento formal de metas, mas que há uma expectativa de vendas, no meu caso. Se espera que pelo menos duas ou três vendas por mês sejam fechadas (Entrevistada A5).

Já em relação às mudanças no campo de atuação da empresa, algumas respostas fizeram menção à crise econômica e à sua influência no ambiente de negócios da empresa, como aponta a resposta da entrevistada A5:

Pelo pouco tempo que estou aqui, algumas medidas estão sendo tomadas para superar a crise, como por exemplo alugar as salas daqui para outros cursos, para não ficarem ociosas. A gente faz revisões nos preços, tentamos ganhar alguns clientes pela quantidade dos clientes, tentamos baratear o curso o quanto for possível, de forma a passar por essa crise (Entrevistada A5).

A resposta do entrevistado A1, um pouco diferente, mostra que o planejamento não é afetado, mas adaptado de acordo com as contingências:

Como nós fazemos o planejamento anualmente, nesse planejamento nós traçamos um cenário e com base nisso a gente acompanha as ações. Por exemplo, com essa crise, nós adaptamos o planejamento – nós não mudamos o planejamento, nós adaptamos as ações (Entrevistado A1).

As respostas das entrevistadas A3 e A4 atribuem a responsabilidade do acompanhamento do campo de atuação para o diretor geral:

Meu pai busca ir para congressos ou cursos e se antenar nas novidades, saber o que está acontecendo na empresa. Os consultores também fazem essa parte (Entrevistada A3).

Isso é mais com (entrevistado A1), que sempre gosta de inovar, como ele dá aula, é muito atualizado, e ele passa muita coisa para a gente. Acompanhamos o mercado para ajustar o conteúdo dos cursos (Entrevistada A4).

Já sobre o isomorfismo coercitivo, os entrevistados A2, A3, A4 e A5 responderam que a empresa não participa de nenhuma associação ou não sabem dizer se participa. Já o entrevistado A1 afirmou que a empresa hoje participa apenas da Rede Petrogas Sergipe, e que anteriormente já participou da Associação Comercial e do Movimento Competitivo Sergipe.

Em relação à tradução das práticas estratégicas, partindo da compreensão de Suddaby, Seidl e Lê (2013), as ações tomadas pelos estrategistas vêm da cognição destes em lidar com a ambiguidade e incerteza, o qual emerge da *práxis* cotidiana, em busca de legitimidade perante o mercado. Dessa forma, as práticas gerenciais inovadoras apontadas pelos entrevistados possuem, em comum, o fato de se tratarem de inovações na atuação da empresa, com dois diferentes focos: o oferecimento de novos serviços ou a divulgação desses serviços. Apenas A2 não respondeu aos questionamentos a respeito, por desconhecer alguma inovação gerencial adotada. As respostas dos entrevistados A1 e A4 demonstraram o foco nos novos serviços:

A gente pode considerar como inovação o lançamento de novos cursos, a integração do Café com a estrutura de ensino, o lançamento da fábrica de uniformes, em aliança com o RH das empresas, são inovações implantadas nos últimos anos (Entrevistado A1).

As mudanças no processo são poucas, porque a gente segue as regras da norma ISO, mas temos muita inovação no desenvolvimento de novos produtos e serviços, como novos cursos e consultorias (Entrevistada A4).

Estas inovações surgiram da análise dos estrategistas (em especial o entrevistado A1, sócio-diretor da empresa) do ambiente, pela necessidade de oferecer uma resposta, seja no lançamento de novos serviços ou no aperfeiçoamento dos serviços já oferecidos, e ambos, à seu modo, são formas de inovação gerencial.

Já as entrevistadas A3 e A5 deram enfoque à divulgação dos serviços da empresa, também como uma maneira de responder a uma necessidade da empresa em responder à uma demanda do ambiente:

A gente antigamente tinha uma parte de divulgação bastante fraca, e depois contratamos uma pessoa da área para fazer essa parte de mandar e-mail, fazer as avaliações de desempenho, e isso foi uma grande mudança (Entrevistada A3).

Acho que, desde quando entrei aqui, passou a ter um foco maior nas vendas, a pessoa anterior que atuava na (área) comercial dividia o tempo com outra empresa dele, não havia um acompanhamento dos clientes (Entrevistada A5).

Segundo os entrevistados A1 e A5, o surgimento dessas ideias, em geral, foi decorrente da atividade da empresa, em função de melhorar sua atuação:

Não foi nada formal, tudo isso surgiu com base no dia-a-dia da empresa. Algumas entram no planejamento estratégico, mas a maioria vem da rotina da empresa (Entrevistado A1).

Foi pela necessidade de melhorar a parte de vendas, quando eu cheguei estávamos há um tempo sem fechar venda nenhuma. Buscamos adequar os cursos às necessidades dos clientes, e conseguimos um certo progresso logo depois que cheguei, já fechamos três cursos e estamos fechando outros (Entrevistada A5).

A atuação de outros atores é intensa, segundo o entrevistado A1, o que leva a um maior comprometimento das pessoas envolvidas, o que também é compartilhado pela entrevistada A5, que se enxerga com uma grande responsabilidade em sua atividade, por ser crucial para a continuidade da empresa:

Como a quantidade de pessoas é pequena, a participação é bastante intensa (Entrevistado A1).

O processo é concentrado em mim, toda a parte de vendas é comigo (Entrevistada A5).

As entrevistadas A3 e A4, em suas respostas, também reafirmam a importância da área de vendas no processo de inovações gerenciais.

Em relação às influências para a adoção da inovação, A3, A4 e A5 fizeram questão de apontar a influência do diretor geral (Entrevistado A1) na implantação de novos cursos e procedimentos, em especial na contratação das pessoas necessárias, enquanto o entrevistado A1 afirmou que as influências são fatores externos.

As influências costumam ser mais externas, muitas das coisas implantadas surgem por viagens ou cursos, que geram *insights* (Entrevistado A1).

Em geral, os entrevistados apontaram que não foi necessária uma grande capacitação para firmar essa inovação, e que muitas vezes buscou-se o apoio de pessoas conhecidas do diretor geral para auxiliar a empresa nessas questões. Já em relação à divulgação da inovação para o público (interno e externo), ela foi feita de forma discreta, como se tais inovações, segundo o entrevistado A1, fossem algo incremental, ou seja, cursos novos agregados à carteira de cursos já ofertados.

Com relação à interpretação de um modelo adotado por outras empresas, o entrevistado A1 deixou claro que:

Cada produto novo está apoiado em alguma coisa que nós vimos ou pensamos, adaptando para a nossa realidade. Um dos cursos novos que nós implantamos teve origem na necessidade de uma das empresas que trabalhamos, e resolvemos alinhar esse novo curso com o portfólio de cursos já oferecidos (Entrevistado A1).

Em relação aos cursos novos, a entrevistada A4 estabelece que:

Acho que não utilizamos o modelo de outra empresa, a gente tem um escopo já estabelecido que é ajustado para a implantação de outro curso. Nós procuramos modelos, normalmente com base na ABNT, mas adaptamos o curso, geralmente com base no que (...) estabelece, sai da mente dele essas diretrizes (Entrevistada A4).

A entrevistada A3 aponta uma mudança na tecnologia para a área de vendas:

A gente tinha outra sistemática de divulgação, via e-mail, mas passamos a ter problemas com o sistema que adotávamos, além de ser obsoleto e ineficaz, então passamos a adotar uma nova linha, mais atual (Entrevistada A3).

Por fim, a entrevistada A5, que na época da entrevista estava há 3 meses na empresa, estabeleceu as suas experiências profissionais anteriores como referência:

Nas empresas que eu trabalhei e com as pessoas com quem eu trabalhei, cada uma me ensinou uma coisa diferente, que me influenciou a buscar foco nas minhas atividades, em não baixar a cabeça sempre para o cliente (mostrar o produto corretamente, sem aceitar que o cliente faça alterações que ponham em risco o produto), em respeitar a sua condição de profissional, em aprender as lições que me passaram (Entrevistada A5).

Dessa forma, houve mudanças na forma de trabalhar e resultados visíveis na adoção dessas inovações gerenciais, como um aumento nas vendas (como relatado pela entrevistada A5), um retorno melhor dos alunos que fizeram os cursos (entrevistada A4). A entrevistada A3 descreveu uma melhoria, mas também concluiu que poderia ser mais efetivo, sem dar maiores detalhes de como poderia ser:

Melhorou a divulgação, o retorno das pessoas que fazem os cursos, mas acredito que poderia ser ainda melhor, mais eficiente (Entrevistada A3).

Para o entrevistado A1, os resultados são encarados da seguinte forma:

Uma empresa depende da inovação para continuar existindo; assim, todas as coisas que surgem devem ser aplicadas para nossa sobrevivência. Os cursos que oferecemos estão sofrendo constante atualização com base nos novos métodos e no resultado de pesquisas na área. Nós não conseguimos saber o que é resultado da inovação, sabemos que isso é um fruto da continuidade da empresa (Entrevistado A1).

Fica claro que a tradução das práticas estratégicas adotadas pela empresa do caso A, conforme a terminologia de Sahlin e Wedlin (2008), também considerando que os tipos apontados (por transmissão, por corrente e mediado por outros atores e organizações) são ideais e dificilmente vistos em sua forma pura. A forma mais adequada para o caso estudado é o de tradução mediada por atores ou organizações – nesse caso específico, o entrevistado A1 exerce essa função de trazer novas ideias e diretrizes para a empresa, de forma a conduzir a empresa no caminho da inovação.

4.2 ANÁLISE DO CASO B

O segundo caso é de uma empresa júnior, sediada na Universidade Federal de Sergipe, no campus de São Cristóvão, que foi criada em 1993, sendo a primeira empresa júnior do estado de Sergipe. Ela é vinculada ao curso de Administração da UFS. A sua missão é descrita da seguinte forma: “Promover o desenvolvimento sustentável através da prestação de serviços de consultoria, visando a satisfação dos nossos clientes, a qualificação prática dos acadêmicos e bem-estar da sociedade.” Uma autodescrição, contida no perfil oficial da rede social *facebook*, informa que:

(A empresa) é uma empresa de consultoria vinculada à UFS (Universidade Federal de Sergipe) que tem como principal objetivo proporcionar o desenvolvimento de seus clientes através de soluções personalizadas de alta qualidade e baixo custo, representando assim a melhor opção em consultoria para micro e pequenos empresários. Aplicamos os conceitos aprendidos na universidade, a (empresa) contribui para o crescimento dos futuros profissionais que ingressam nela, as nossas consultorias são realizadas mediante a orientação e treinamento de profissionais e professores da UFS com experiência e especialização nas áreas atuantes.

É preciso um breve esclarecimento sobre o significado da expressão “empresa júnior” e o que ela representa. Segundo Dos-Santos *et al.* (2015), a empresa júnior é caracterizada como uma empresa sem fins lucrativos, vinculada a uma instituição de ensino superior, formada e gerida de forma voluntária por estudantes de graduação e supervisionada por professores e profissionais da área. Nesse tipo de empresa, a rotatividade de pessoal é alta, já que os alunos que a compõem terminam seus cursos, ou ingressam em trabalhos remunerados, abrindo espaço para novos alunos

A primeira empresa júnior surgiu em Paris, na França, em 1967, na *École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* (ESSEC). O objetivo da *JR ESSEC* (nome da primeira empresa júnior) era aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso de graduação e também ganhar experiência profissional. Atualmente, a principal diferença entre as empresas juniores atuais para a *JR ESSEC* é que esta não contava com o apoio dos professores ou das instituições de ensino, o que é totalmente diferente nos dias de hoje.

Em geral, empresas juniores costumam prestar serviços de consultoria para pequenas empresas, empreendedores e organizações do terceiro setor, realizar palestras, *workshops* e outras atividades, vinculadas ao curso superior que os alunos realizam. Sua estrutura organizacional costuma ser flexível, adotando uma configuração híbrida, para que a mudança de colaboradores não prejudique a realização das atividades. Em geral, tais empresas possuem uma gestão participativa, caracterizada por um processo decisório coletivo.

Em relação à empresa júnior pesquisada neste trabalho (caso B), todas as características já descritas se aplicam, além de algumas particularidades. A empresa possui onze funcionários e sua estrutura organizacional possui, subordinados à presidência, quatro diretorias: Diretoria Administrativa-Financeira, Diretoria de Marketing, Diretoria de Projetos e Diretoria de Gestão de Talentos (o nome dado para

os Recursos Humanos). Além das diretorias, alguns funcionários prestam serviço na forma de *staff*, sem estarem vinculados à alguma diretoria.

Nessa empresa, ocorre anualmente ao menos um processo seletivo para a admissão de novos membros, de forma a suprir a necessidade de pessoal. Por estatuto, todo diretor e também o presidente só pode ficar por uma gestão na atividade, com duração de um ano. A posse da nova diretoria ocorre todo mês de dezembro, havendo a transição de atividades da antiga gestão para a nova.

O entrevistado B1 se apresentou como Diretor de Gestão de Talentos, tem 20 anos e está no 5º período do curso de Administração, não possuindo experiência profissional anterior (uma quase constante, em se tratando de funcionários que atuam em empresas juniores). O “entrevistado” B2, na verdade tratou-se de uma entrevista coletiva, composta pela Diretora-Presidente (20 anos, 3º período de Administração), Diretor interino de Marketing (24 anos, 7º período de Administração), Diretor Administrativo-Financeiro (23 anos, 1º período de Administração) e o Diretor de Projetos (20 anos, 5º período de Administração).

Já a entrevistada B3 se apresenta como Assessora de Gestão de Talentos, possui 19 anos e está no 3º período de Administração. A entrevistada B4 se apresenta como assessora de projetos, tem 19 anos e está no 3º período de Administração. Por fim, a entrevistada B5 se apresenta como *staff* de jornalismo, tem 20 anos e está no 3º período de Comunicação Social – Jornalismo.

Em relação às práticas administrativas, o entrevistado B1 citou a respeito da sua atuação como Diretor de da área de Gestão de Talentos (outra forma ou um possível eufemismo para a área de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas).

A rotina da minha área tá relacionada aos membros, como o controle do cumprimento de horários, em que eu tenho que elaborar tabela de horários, acertar mudanças de horários, abonos, etc., e o acompanhamento e avaliação do desempenho, feedbacks com a diretoria, clima organizacional e avaliação 360° (chefes e superiores se avaliando mutuamente), todas coisas que são do dia-a-dia. Também há eventos como o processo seletivo para admissão de novos membros, que acontece uma vez por ano, há também uma imersão para os novos membros e um plano de treinamento periódico, além dos momentos de integração (Entrevistado B1).

Já na coletiva da entrevista B2, o que ficou patente das respostas das pessoas foi a alta rotatividade de atividades na empresa, todos citaram que há coisas diferentes a se fazer, e tais comportamentos são incentivados, em termos de descobrir e

implantar novidades na empresa. Isso também ficou claro na resposta da entrevistada B4, que afirmou:

É uma rotina que muda sempre, não é estável. Existem períodos onde se busca por projetos, há períodos que se executa esses projetos e há períodos de finalização desses projetos. Oscila bastante, nós passamos por muitas fases, dependendo de se a gente está atendendo algum cliente no momento, acontece também de nos ocuparmos mais com trabalhos internos e outras fases com vários projetos simultâneos (Entrevistada B4).

No entanto, há pensamentos divergentes sobre a questão da rotina de trabalho, pois a entrevistada B5 citou a possibilidade de realizar tarefas do trabalho em casa (*home office*), enquanto a entrevistada B3 afirmou:

É uma rotina tranquila, pois são tarefas que se consegue lidar e executar tranquilamente, não ocupa tanto tempo, seria até possível ter outro estágio além desse (Entrevistada B3).

Em relação ao planejamento estratégico adotado pela empresa do caso B, todos os entrevistados responderam que esse planejamento é feito em duas etapas, uma no início do ano, logo após a posse da nova gestão, onde a diretoria, com auxílio dos outros membros, se reúne em um fim-de-semana, em forma de imersão, para analisar o que foi feito na gestão anterior e determinar novos objetivos, focado no que precisa melhorar. No semestre seguinte ocorre a segunda etapa do planejamento estratégico, onde há o acompanhamento do que foi estabelecido na primeira reunião.

Sobre os sistemas adotados, todos citaram o uso do Podio, que é utilizado para o envio de mensagens, agenda de compromisso e *download/upload* de arquivos. Outros sistemas citados foram o Dropbox, Google Drive, Runrun.it, Canvas e Excel, usados conforme a área e a necessidade. Já em relação ao treinamento, foi citado o “Plano de Partida”, uma espécie de treinamento individualizado para os novos membros, conforme a área que ele venha a atuar, com o acompanhamento de seu diretor.

Também foi citado que a área de gestão de talentos faz as avaliações de desempenho e de ambiente, para descrever os treinamentos mais necessários para aquele momento. O entrevistado B1 citou que esses treinamentos são ministrados por parceiros, e que quase sempre acaba saindo de graça. Há também o caso de membros que fazem um treinamento fora e pago do próprio bolso; nesses casos

procura-se ressarcir-lo, com a contrapartida de que ele repasse o conteúdo do treinamento aos outros membros (gestão do conhecimento).

Em relação às práticas episódicas, foram citadas a participação em diversos eventos como: eventos organizados pelo CJE (Conselho de Jovens Empreendedores) – um dos entrevistados em B2 pontuou que a maioria dos eventos que a empresa participa está envolvida de alguma forma com o CJE. Outros eventos citados foram as parcerias com o Centro Acadêmico de Administração da UFS, os encontros da Caju Valley (união de *start-ups* tecnológicas sergipanas) e os encontros da Federação de Empresas Juniores de Sergipe (Serjunior). Um detalhe apontado pela entrevistada B3 é que a empresa incentiva a participação dos membros em palestras, *workshops* e outros eventos da área de negócios, liberando o funcionário da jornada de trabalho naquele dia.

Em relação às reuniões formais, as respostas dos entrevistados apontam a existência de uma reunião semanal entre os membros da empresa. A pauta dessa reunião (descrita pelas entrevistadas B4 e B5) é composta de: projetos internos, projetos externos, os macroprojetos (são projetos que integram diferentes áreas da empresa), federação e eventos, e o que ocorrer.

Na coletiva B2, um dos entrevistados citou que a responsabilidade pela elaboração da ata é do diretor Administrativo-Financeiro, e depois de pronto, passa pelo crivo dos membros. Os entrevistados B2 e B3 citaram que além da reunião semanal, há ainda reuniões de área, convocadas conforme a necessidade. O entrevistado B1 citou as assembleias, realizadas semestralmente ou no caso de alguma urgência, para tomar decisões maiores (alteração de estatuto, eleição de diretores, exclusão de membros).

Em relação às reuniões informais, os membros informaram haver as chamadas reuniões de “integração”, as quais ocorrem pelo menos uma vez por mês, de forma institucionalizada, além de encontros esporádicos entre os membros, de forma espontânea. As principais reuniões informais são as integrações, que são pelo menos uma por mês, e outras reuniões que não são previstas, mas que os membros realizam de forma autônoma, indo ao cinema ou a algum restaurante ou barzinho. Na coletiva B2, um dos entrevistados citou a existência de um dia especial para a empresa, com atividades específicas, chamado “dia de time”:

Nesse “dia de time”, a equipe de uma diretoria tira um dia ou um fim-de-semana para realizarem juntos atividades de capacitação, teatro ou integração para os outros membros. Normalmente o prazo dos dias de time é determinado no planejamento para o ano (Entrevistado B2).

Em relação às práticas discursivas, sobre a comunicação interna, foi citado por todos os entrevistados o Podio (*software* de gerenciamento de tarefas), que é usado por toda a equipe. O entrevistado B1 afirmou que uma de suas atividades é alimentar o *software* com as atividades semanais, que é acompanhado por toda a equipe, que recebe a orientação de olhar periodicamente o Podio e o e-mail pessoal (menos usado, mas ainda importante, principalmente no contato com clientes). Há também o *software* Runrun.it, utilizado apenas pela equipe de projetos. Para reunir a equipe, quando não é possível fazê-lo presencialmente, usa-se o Whatsapp (avisos rápidos e menos formais), via Skype (em reuniões internas) ou hangout (reuniões com usuários externos). O Facebook é menos utilizado.

Já sobre a comunicação com o público externo, foram citadas diversas mídias sociais, como o Twitter, Instagram e Facebook, além do e-mail, website e telefone. A entrevistada B4 complementou:

Alguns parceiros servem de canais entre a EJA e o público externo, como o Sebrae, Centro Acadêmico e professores do Departamento de Administração da UFS (Entrevistada B4).

Em relação ao isomorfismo normativo, especificamente quanto à seleção de pessoal, o entrevistado B1 (que atua diretamente no processo de admissão de novos membros) e a entrevistada B3 apresentaram as seguintes respostas:

A seleção é feita através de um processo, eu diria, “complexo”: logo quando os calouros entram, nós divulgamos a empresa; em seguida, abre um processo seletivo (aberto para todos os alunos de Administração da UFS, do Campus São Cristóvão, de qualquer período) composto de provas, entrevistas, dinâmicas de grupo e de um desafio, com a formação de equipes, com duração de duas semanas. Por fim, é feita o diretor de cada área entrevista a pessoa que vai trabalhar com ele. Leva mais de um mês o processo, mas isso é importante porque havia um grande *turnover* de membros, que eram admitidos e pouco tempo depois saíam da EJA – o tempo maior da duração é uma forma de peneirar os que realmente tem interesse em ficar na empresa. Além do processo seletivo, é feito também o programa caça-talento, que é mais rápido e para áreas pontuais da empresa. O processo seletivo é menos extenso, em comparação com o processo seletivo “comum” (Entrevistado B1).

Os selecionados só poderão começar após passar pelo “ponto de partida”, que é um treinamento que os novatos realizam, baseado nas atividades que eles vão atuar na empresa (Entrevistada B3).

Em relação ao isomorfismo mimético, em se tratando da definição das metas, todos citaram que essa definição ocorre no planejamento estratégico, que ocorre em duas etapas, uma na mudança de cada gestão (dezembro/janeiro), com o objetivo de acompanhar os resultados anteriores e traçar novas metas, e outra reunião na metade do ano (normalmente em julho) para realizar possíveis adaptações, com a participação de todos os membros.

Segundo o entrevistado B1, o Podio ajuda a lembrar os membros quando alguma meta está próxima do vencimento, bem como o Runrun.it, no caso da área de projetos. As entrevistadas B4 e B5 ainda citaram a evidência de um quadro visual, no modelo *Canvas*, que também auxilia na gestão da empresa.

Já em relação à influência da concorrência, foram percebidas algumas diferenças de percepção entre os entrevistados. O entrevistado B1 alegou que a área de marketing monitora as mudanças, mas os outros entrevistados demonstraram mais conhecimento de causa dessa atividade, ainda que não fossem da área de marketing.

Na coletiva B2, um dos entrevistados informou que uma das atividades da empresa envolve a realização de pesquisas como cliente oculto, bem como mantém contato com empresários, especialmente os ex-membros da Empresa Júnior. Já a entrevistada B3 cita a busca por casos de outras empresas e outras empresas juniores como referência, enquanto as entrevistadas B4 e B5 citaram a importância de cada membro estar antenado, ler sobre negócios, ver vídeos, conversar com pessoas da área, os professores da universidade e manter contato com outras empresas de consultoria e empresas juniores.

Todas essas atividades referem-se à imitação e tradução das práticas estratégicas, apontados por Sahlin e Wedlin (2008) como processos de adaptação de uma determinada ideia à sua dinâmica organizacional, conforme essa ideia é percebida no cotidiano.

Em relação ao isomorfismo coercitivo, a participação em outros órgãos por parte da empresa júnior pesquisada ainda é tímida, por uma opção da empresa em não se envolver. Como afirma o entrevistado B1:

Embora participemos das reuniões da Federação das Empresas Juniores de Sergipe, ainda não somos filiados (Entrevistado B1).

Na coletiva B2, foi afirmado que a empresa também possui relações com o Conselho Regional de Administração e com outros órgãos empresariais (Associação Comercial, Conselho de Jovens Empreendedores, etc). Segundo a entrevistada B5, há uma parceria com outras empresas juniores, de forma que a empresa solicita os serviços de uma determinada empresa júnior, e é oferecido um outro serviço nosso para essa empresa como pagamento/permuta.

Em relação à tradução, quatro entrevistados (B1, B2, B4 e B5) afirmaram que a maior inovação implantada nos últimos tempos foi a adoção do Podio e de outros *softwares*, como informa a resposta da coletiva B2:

O Podio foi a principal inovação, também há o Google Drive, que facilita um compartilhamento rápido de arquivos necessários, tem o Runrun.it para a gestão dos projetos (é um software mais focado em projetos), o Prezi para apresentações para clientes, o Wix para armazenamento de websites, alguns softwares da área financeira também. Muitos desses softwares são pagos, mas conseguimos acordos com as empresas para disponibilizar tais softwares gratuitamente (Entrevistado B2).

Foram também citados como uma inovação, pelo entrevistado B1, a realização de uma reunião exclusiva dos diretores, de forma a tomar decisões estratégicas que serão discutidas antes da reunião semanal; a realização de macroprojetos, que envolvem áreas distintas da empresa e dão oportunidade à pessoas com perfil de liderança; uso de novos sistemas de avaliação do desempenho e no treinamento dos membros; a adoção de intercambistas, em parceria com a AIESEC. Já a entrevistada B3 citou como inovação o uso de um novo software na área financeira, sem precisar qual *software* seria esse.

Em relação à implantação de tais inovações, a tônica das respostas foi de que a necessidade de melhorar os processos internos e solucionar problemas levou à uma busca pelas ferramentas que pudessem ser úteis para a empresa. Na resposta do entrevistado B1, percebe-se a participação de todos os membros no processo de implantação de tais inovações.

A necessidade era melhorar, sempre fazer o melhor pela empresa, então o início desse processo vem das pesquisas, da observação de

outras empresas ou empresas juniores, da participação em eventos. As inovações são sugeridas por membros nas reuniões, discutidas por todos e, caso venham a ser adotadas, os membros acompanham o processo (Entrevistado B1).

O auxílio de parceiros foi um detalhe importante apontado na coletiva B2:

Primeiro sente-se a necessidade de implantar, depois as pessoas da área responsável se reúnem para discutir como que será a melhor forma de implementar e como migrar da ferramenta anterior para a nova ferramenta, o que é feito por pessoas da área responsável. (...) A partir das nossas necessidades e das coisas que aprendemos no curso (de Administração), nós pesquisamos as inovações e pedimos ajuda de professores e dos nossos contatos, como o SEBRAE ou ex-membros (Entrevistado B2).

Em relação à participação dos funcionários, foi evidenciada a participação coletiva na tomada de decisão, como mostram as respostas dos entrevistados B1 e B2:

Todos tem participação independente da sua função. A discussão ocorre nas reuniões, e também através do Podio e Whatsapp (Entrevistado B1).

Na votação para adoção, todos os votos têm peso igual. Quando todos aprovam, só então ela é implantada (Entrevistado B2).

O entrevistado B4 explicou a participação de funcionários em específico durante o processo de adoção de novas tecnologias, enquanto a entrevistada B5 relatou a percepção pessoal da maioria dos membros em relação à adoção de uma nova tecnologia:

Primeiro a gente deve estar ciente do que existia na ferramenta anterior para migrar as informações para a nova ferramenta, geralmente uma pessoa tem a função de estudar mais a fundo essa nova ferramenta e depois repassa o que aprendeu aos colegas (Entrevistado B4).

No início houve uma certa resistência ao Podio, porque o pessoal achou o software complicado e complexo, mas depois do treinamento dado pelo pessoal do administrativo-financeiro, nos acostumamos à rotina do Podio e à sua identidade visual (Entrevistada B5).

Em relação às influências para a adoção da inovação, os entrevistados B1, B2 e B4 citaram que a influência veio de empresas de consultoria ou de outras empresas juniores. Todos também citaram que foi feita uma pesquisa dos produtos disponíveis no mercado para saber qual o que mais se adequava às necessidades da empresa. Destaca-se o que foi afirmado na coletiva B2, resumindo os principais atores que influenciam a adoção de inovações para a empresa:

O Podio foi influência da AIESEC; já todos os outros foram adotados a partir de pesquisas, devido às nossas necessidades; também os professores do curso deram algumas dicas para a gente (Entrevistado B2).

Sobre a capacitação buscada para implantar a inovação, a entrevistada B3 informou que normalmente um dos membros faz o curso para uso da nova ferramenta e depois passa o conhecimento para o restante da equipe. Foram citados diversos parceiros que prestam serviços de capacitação, como o SEBRAE e outras empresas juniores, mas também foi dito, na coletiva B2, que os membros aprenderam a usar os sistemas com o tempo, de acordo com as necessidades da empresa. Também foi dito que não houve divulgação externa do uso da inovação, apenas interna.

Sobre as alterações do modelo original que foram efetuadas, na coletiva B2 foi apontada a peculiaridade do *software* adotado para a realização de alterações no modelo original, ideia compartilhada pelas entrevistadas B3, B4 e B5:

O formato do Podio é como a de um sistema operacional Android, pois você pode escolher quais as funcionalidades que deseja instalar, você pode inclusive criar aplicativos de acordo com suas necessidades, no formato que você escolher. Todos participam do processo de adaptação do aplicativo, sendo isso discutido em reunião ou de alguma outra forma (Entrevistado B2).

Muitas dessas ferramentas são voltadas para empresas muito grandes, normalmente nós pegamos algum pacote menor, mais voltado para nossa realidade, para que seja mais eficaz (Entrevistado B3).

Os programas não vêm prontos, a estrutura completa fica a cargo de quem está utilizando, e cada empresa adapta para as suas necessidades, você dá a cara da sua empresa ao sistema (Entrevistado B4).

O entrevistado B1 já citou a tradução em termos da empresa como um todo:

Busca-se uma análise da empresa em que a nossa se espelha, em termos da cultura organizacional da empresa, o que essa ideia traz para a empresa espelhada e como essa ideia pode funcionar na nossa realidade e cultura. Muitas vezes a ideia não é adotada por completo, mas apenas alguma parte (Entrevistado B1).

Em relação às mudanças na forma de trabalhar, todos citaram que o gerenciamento ficou mais fácil a partir das inovações adotadas; na coletiva B2 foi dito que o Podio aumentou a integração entre as áreas, e a entrevistada B4 informou que o rastreio de documentos ficou mais simples:

(...) principalmente os documentos de gestões anteriores, antes a gente guardava esses documentos no armário, em pastas, e hoje podemos ter acesso a esses documentos mesmo que não estejamos na empresa (Entrevistado B4).

Esse acesso à documentação de uma forma fácil, segundo Powell e Colyvas (2008) favorece os processos de criação, manutenção, ruptura e mudança institucional a partir das práticas diárias e da interpretação das atividades pelos indivíduos, considerando a linguagem, o vocabulário e arquivos como informações essenciais para essa compreensão.

Junto a isso, o entrevistado B1 citou o impacto positivo na cultura organizacional com tais inovações:

Isso levou a uma mudança na cultura, de forma a integrar os membros, integrar as diferentes áreas, trazer mudanças positivas na cultura organizacional, trazer uma maior capacitação para os membros e desenvolver o espírito de equipe e a excelência em realizar as suas atividades (Entrevistado B1).

Quanto aos resultados obtidos com tais inovações, o entrevistado B1 citou um melhor aproveitamento do tempo como maior benefício, enquanto a entrevistada B4 citou como benefício a redução da utilização de papel e do acúmulo de material que não é utilizado com frequência. Já os entrevistados B2 e B5 informaram mais benefícios:

O software facilita o acompanhamento dos prazos, o acompanhamento das outras áreas, consequentemente aumenta a integração entre as áreas (Entrevistado B2).

O resultado mais visível é que o Podio tem um aplicativo para celular que permite que saibamos das coisas mais rápido, e isso auxilia bastante nas nossas atividades (Entrevistada B5).

Em geral, as respostas dadas mostraram a validade do que foi apontado por Jarzabkowski (2004), de que um modelo de estratégia é mediado pela linguagem e interpretação humana, de forma que um eventual sucesso ou fracasso não pode ser atribuído apenas ao modelo, às teorias ou a técnicas em si, mas ao modo em que são implementados na prática. Ainda que o uso do Podio sofresse resistências, conforme relatado nas entrevistas, a participação de cada um na implementação fez com que fosse logrado êxito na implantação e institucionalização da inovação gerencial.

4.3 ANÁLISE DO CASO C

O terceiro caso também é de uma empresa júnior, sediada no campus de São Cristóvão da Universidade Federal de Sergipe. Fundada em 1997, essa empresa júnior está vinculada ao Departamento de Computação da UFS, sendo composta por estudantes dos três cursos de computação oferecidos na universidade – Engenharia de Computação, Ciência da Computação e Sistemas de Informação.

Em seu *website*, a empresa afirma que busca “apresentar criatividade e inovação em seus trabalhos, proporcionando serviços de alto valor agregado”. Os serviços oferecidos pela empresa são o desenvolvimento de websites e sistemas web, além de cursos e treinamentos relacionados à tecnologia, e a empresa ainda informa que trabalha “com tecnologias consolidadas e promissoras para proporcionar aos nossos clientes e parceiros soluções inovadoras e de alta qualidade”.

Também em seu *website*, a empresa apresenta como missão “ser um agente de fomento empresarial, viabilizando o crescimento profissional e pessoal de seus membros através da interação entre os ambientes acadêmico e profissional, proporcionando aos nossos clientes e parceiros soluções inovadoras e de alta qualidade”. Sua visão é “tornar-se referência de modelo de gestão entre as empresas juniores e ser reconhecida nacionalmente pela excelência de seus produtos e serviços, impactando positivamente no ecossistema de TI”. E os valores apresentados são “profissionalismo; criar, solucionar, inovar; determinação; sinergia; transparência; empreendedorismo; responsabilidade social”.

Atualmente, existem 25 membros na empresa; a maioria foi admitida há pouco tempo, após um processo seletivo, o segundo no ano – como já foi dito, a alta rotatividade de pessoal é uma característica das empresas juniores, e não é diferente com esta empresa. Segundo informa o *website*, “as ideias profissionais e inovadoras da nossa equipe nos tornam únicos em todos os sentidos”.

Durante a pesquisa, os entrevistados informaram que o estado atual da empresa foi conquistado há pouco tempo – a empresa passou 5 anos sem atuação efetiva, o que levou à acumulação de dívidas na prefeitura e Receita Federal; até o momento que alguns alunos da UFS se uniram e agiram para reerguer a empresa.

O entrevistado C1 foi o principal agente para o ressurgir da empresa júnior. Há um ano na empresa, tem 23 anos de idade e atua como Diretor Presidente, possui formação de técnico em eletrônica e é aluno de Engenharia da Computação na UFS (6º período). Possui experiência na área de suporte à informática, docência em escola infantil e atualmente é assessor parlamentar da Assembleia Legislativa.

O entrevistado C2, 21 anos, atua como Diretor de Comunicação e Marketing, é graduando em Engenharia da Computação (7º período), possui experiência anterior no desenvolvimento de *softwares* para empresas, mas não atuando em empresas. Está há 1 ano na empresa. O entrevistado C3, 21 anos, é Diretor de Tecnologia e atua na empresa há 1 ano. É graduando em Engenharia da Computação (3º período), possui experiência anterior em suporte e também atua como técnico de suporte (terceirizado) do Tribunal de Justiça de Sergipe.

O entrevistado C4, 23 anos, está há 7 meses na empresa, é graduando em Ciência da Computação (3º período) e atua como Gerente de Projeto de Desenvolvimento de *Softwares*, e já trabalha na área de desenvolvimento há 5 anos e atualmente é analista de sistemas de um site de notícias. Por fim, o entrevistado C5 tem 18 anos e atua como desenvolvedor *front-end*. É graduando em Ciência da Computação (1º período). Possui experiência profissional anterior em trabalhos *free-lance* ou venda de coisas no colégio, e está na empresa há 4 meses.

Na questão das práticas administrativas, em relação às rotinas de trabalho, o entrevistado C1 detalha a rotina de trabalhos da equipe, enfatizando a sua flexibilidade, o que é confirmado pelos relatos dos outros entrevistados:

Em geral, a rotina de trabalho é flexível, ou seja, há uma flexibilização de horários, porém se trabalha com metas, e isso é controlado a partir

de softwares específicos. Cada área tem atribuições específicas, e cada membro tem metas a serem atingidas, seja na empresa ou home-office, e nas reuniões essas metodologias são aperfeiçoadas ou revisadas (Entrevistado C1).

A minha atividade é na parte da busca de clientes, divulgando a empresa e os nossos serviços de desenvolvimento de softwares (Entrevistado C4).

Existe um alinhamento com a realidade do mercado de trabalho, pois a gente trabalha com tecnologias que o próprio mercado demanda (Entrevistado C5).

Já o entrevistado C2 traz mais detalhes a respeito da rotina, enfatizando a responsabilidade dos membros em equilibrar os compromissos profissionais com os acadêmicos.

A rotina é bem liberal, no sentido de que todos os membros são alunos da graduação e tem obrigações acadêmicas a cumprir ou outras atribuições profissionais, bem como o fato da empresa júnior não remunerar os membros financeiramente, mas atua em torno do acúmulo de conhecimento profissional. Os membros possuem obrigações a cumprir, mas cada um define a forma e o momento de cumprir essas atividades. O gerenciamento é feito através do Podio e os diretores se reúnem para alinhar e integrar as atividades (Entrevistado C2).

Em relação ao planejamento estratégico adotado, o entrevistado C4 descreveu uma parte das etapas de re-fundação da empresa, após ela ter passado um tempo inativa:

A (empresa) passou um bom tempo abandonada, sobrevivendo de cursos, o que não era interessante para o seu objetivo, que é preparar para o mercado. Então, organizou um grupo de interessados com o objetivo de resolver toda a parte burocrática, de dívidas e documental, deixando o terreno livre para que a equipe de desenvolvimento possa atuar na área, seguindo um planejamento específico para a área, segundo algumas *frameworks* (Entrevistado C4).

O entrevistado C5 detalhou o papel de cada área nas etapas de planejamento estratégico:

A (empresa) elabora os seus projetos estratégicos, decididas nas reuniões da diretoria e do conselho, que depois são passadas aos outros funcionários. Para nós, que ainda estamos no desenvolvimento,

exige-se que atuemos nos projetos pequenos para que depois possamos trabalhar nos projetos maiores (Entrevistado C5).

Já o entrevistado C1 (o qual o entrevistado C2 atribuiu a responsabilidade de iniciar o processo) mostrou qual a sistemática adotada para a elaboração desse planejamento estratégico:

O planejamento é norteado pelo material da Fundação Nacional da Qualidade, adaptado para a nossa realidade. A empresa tira uma semana inteira para elaborar o planejamento estratégico, área por área, revisando as metas anteriores e novas ideias a serem implementadas, o que é discutido e posteriormente registrado (Entrevistado C1).

Já em relação aos sistemas de controle, foi informado que os diretores utilizam o *software* Podio para realizar o gerenciamento das metas administrativas, enquanto os desenvolvedores utilizam o *software* Jira, para a gestão de atividades técnicas. Segundo o entrevistado C5, muitos desses sistemas são vendidos no mercado a um preço caro, mas muitos disponibilizam esses softwares gratuitamente para empresas sem fins lucrativos.

Em relação ao treinamento, o entrevistado C5 afirmou que a maior parte dos conhecimentos na área de programação foi através do aprendizado prático. Já o entrevistado C1 informou o seguinte:

Para a equipe técnica, há uma parceria com uma *start-up* parceira nossa, que ministra treinamentos específicos na área de desenvolvimento. Além disso, a (empresa) paga uma plataforma on-line de cursos, vídeo-aulas para os membros cursarem naquilo que for necessário. Para a diretoria, o treinamento é autodidata, os diretores estudam um material selecionado e buscam implementar nas atividades que forem necessárias (Entrevistado C1).

O entrevistado C4 (que ministrou o treinamento técnico para a equipe de desenvolvedores, como informaram os entrevistados C2 e C3) salientou a diferença entre as áreas técnica e administrativa na empresa:

Uma coisa que precisa entender é que a parte técnica e a parte da diretoria são coisas bem distintas, da mesma forma o treinamento é específico para quem irá atuar no desenvolvimento de softwares, nós primeiro definimos as tecnologias que iremos atuar, a partir de uma pesquisa de mercado, então montamos e treinamos a equipe, através

de uma parceria com a empresa InventOne, foi dada a base técnica para a nossa equipe, que passou a praticar através do desenvolvimento de sites pequenos e toda a equipe passou a se desenvolver de forma semelhante, hoje a equipe já pode assumir projetos mais complexos (Entrevistado C4).

Sobre as práticas episódicas, em relação aos eventos que a empresa participa, os entrevistados mencionaram que a empresa faz parte como membro da Federação Sergipana de Empresas Juniores (SerJunior). O entrevistado C1 informou que caso haja algum evento da área de Tecnologia da Informação que seja do interesse da empresa, a empresa busca enviar representação e o entrevistado C2 informou que a empresa participa de eventos de responsabilidade social e de apoio a novas empresas juniores. Já o entrevistado C4 informou que a empresa participa de eventos do Sebrae, da Caju Valley e de eventos de negócios e de crescimento profissional.

Sobre as reuniões formais que a empresa participa, os entrevistados C1, C2, C3 e C4 informaram que as reuniões presenciais dos diretores ocorrem a cada 15 dias, e reuniões de emergência quando necessário, podendo ser presencial ou via *hangout*. A pauta dessa reunião, segundo o entrevistado C1, é definida com 4 dias de antecedência, havendo algumas pautas fixas relacionadas à gestão financeira e à captação de clientes.

Segundo C3, a equipe técnica possui uma reunião à parte também a cada semana. Para o entrevistado C4, em relação à equipe técnica, são feitas reuniões exclusivas com as equipes de cada projeto, conforme a necessidade, e reuniões com toda a equipe ocorrem semanalmente para discussão a respeito das tecnologias já utilizadas e as que poderão ser.

Em relação às reuniões informais, o entrevistado C1 relatou a dificuldade em reunir toda a equipe para uma confraternização em um dia que todos possam estar presentes, mas que frequentemente parte da equipe realiza eventos do tipo. O entrevistado C5 informou que normalmente tais eventos ocorrem de maneira não programada. O entrevistado C2 ressaltou a importância da informalidade na gestão da empresa:

A nossa equipe técnica interage o tempo todo, mesmo fora do trabalho, o que auxilia na tomada das ações necessárias (Entrevistado C2).

Sobre as práticas discursivas, em relação à comunicação interna dos membros, foi citado o Whatsapp como um meio de comunicação mais rápida e informal, com grupos de diretores, equipe técnica e geral. O Podio é utilizado para a gestão das atividades e comunicação formal para os diretores, enquanto para a equipe técnica utiliza-se o Jira.

O entrevistado C4 ressaltou o uso de uma ferramenta chamada Slack, considerada pelo membro como uma das ferramentas de comunicação na área de desenvolvimento de *software* mais utilizadas por *start-ups* do mundo inteiro, e que basicamente consiste numa ferramenta de mensagens instantâneas semelhante ao Whatsapp, com a diferença de que é voltada à área de programação, facilitando o envio de códigos de programação nas mensagens.

Em relação à comunicação com o público externo, foi informado o e-mail, website, *fanpage* no Facebook, Twitter e Google+. Sobre o *website*, o entrevistado C4 fez uma observação sobre o diferencial desse *website* para os colaboradores da empresa:

Temos o nosso próprio site, que não tem apenas informações sobre a empresa, mas também a visão que nós temos do negócio, para que o público externo conheça a nossa imagem, saber quem é quem, o que nós fazemos. É uma forma de atrair o interesse não apenas de possíveis clientes, mas também de possíveis empregadores (Entrevistado C4).

Em relação aos fatores de isomorfismo normativo, a seleção de pessoal é detalhada pelo entrevistados C1 e C3 da seguinte forma:

Obrigatoriamente precisa ser aluno de graduação da UFS, mas os cargos de natureza técnica e da diretoria, são restritos aos alunos dos cursos de computação (Ciência da Computação, Sistemas de Informação e Engenharia da Computação). Há os cargos de assessoria, que podem ser alunos de outros cursos, pois a ideia é que pessoas de cursos diferentes possam agregar conhecimento. No processo seletivo, feito 2 vezes por ano, é feito uma análise e seleção dos currículos, entrevista e dinâmica. Geralmente o processo leva em torno de um mês e meio, e após selecionarmos os novos membros é feita uma ambientação, antes de começarem a exercer as atividades (Entrevistado C1).

Além do processo seletivo, que é o meio principal de ingresso, o estatuto da empresa permite a entrada de membros sem passar pelo processo, caso seja de interesse nosso em reter determinado

membro, que demonstre ter bons conhecimentos para agregar à empresa. O processo seletivo ocorre duas vezes ao ano, abrimos as inscrições no site da empresa, as pessoas inscrevem seus currículos, nós selecionamos os melhores currículos, entrevistamos e finalizamos o processo com a definição da lista dos que foram selecionados (Entrevistado C3).

Quanto aos fatores de isomorfismo mimético, a definição das metas é descrita de forma um pouco diferente por cada entrevistado, mas cujas informações se complementam, de forma a levar a uma compreensão adequada do processo. Os entrevistados, em suas respostas, mostraram visões bastante díspares do processo:

As metas são definidas no planejamento estratégico e o controle é feito nas reuniões, em que os diretores realizam o acompanhamento dessas metas a partir de um PDCA básico (Entrevistado C1).

Nós definimos metas bem elevadas, para que busquemos alcançá-las o máximo possível (Entrevistado C2).

O controle é direto com o desenvolvedor, através do gerente técnico, que fica responsável por gerenciar a equipe técnica nas demandas dos diretores (Entrevistado C3).

As metas são baseadas nos projetos que chegam, e nossa forma de trabalhar se baseia em prazos flexíveis, o que leva a não pegar alguns projetos ou dar prioridades na aplicação de certos processos (Entrevistado C5).

O entrevistado C4, que atua diretamente na gestão da equipe técnica, faz uma afirmação surpreendente sobre o estabelecimento de metas da equipe de desenvolvedores:

Na parte técnica, essas metas ainda não foram definidas, pois ainda estamos na época de maturação da equipe, hoje nós temos metas bem informais, a partir da cooperação entre os integrantes, que quanto mais experientes, permitirá que atuemos em projetos maiores, em parcerias com outros departamentos e só então estabeleceremos metas maiores para a equipe (Entrevistado C4).

Em relação ao acompanhamento das mudanças na área de atuação, os entrevistados C4 e C5 mostraram visões discordantes a respeito desse acompanhamento:

Nós fazemos um acompanhamento da escolha da tecnologia a partir de indicações de especialistas sobre tecnologia, tendências, desenvolvimento de sites, evolução das linguagens de programação (Entrevistado C4).

Não há uma responsabilidade formal, mas as pessoas que já atuam no mercado de trabalho trazem essas tendências e passam para os colegas (Entrevistado C5).

Entretanto, as opiniões mais predominantes é a de que esse acompanhamento é função de cada membro:

Nós acompanhamos o cenário internacional para sabermos as tendências no campo da Tecnologia da Informação, no campo nacional nós nos pautamos pelo Porto Digital do Recife, acompanhamos também revistas de negócio, não tanto na área acadêmica, pois nem sempre o mais estudado nas revistas acadêmicas é o que o mercado está demandando (Entrevistado C1).

Como todo estudante ou profissional da área de TI, nós sempre buscamos nos atualizar por sites especializados quais são as tecnologias mais atuais, também buscamos a opinião de profissionais especializados, às vezes o mercado não é um termômetro adequado, nem sempre aquilo que é mais utilizado hoje é o que está em ascensão, mas pode ser algo já em queda (Entrevistado C2).

Nós pesquisamos muito sobre novos mercados em que podemos atuar, como atualmente estamos tentando desenvolver a área de segurança da informação, a partir de um contato nosso na Emgetis, por isso nós vamos abrir uma equipe específica para isso, algo que não existe nos estados da Bahia, Sergipe e Alagoas, para nós isso é um grande diferencial (Entrevistado C3).

Sobre os fatores de isomorfismo coercitivo, mais precisamente a participação em órgãos externos por parte da empresa júnior do caso C, os entrevistados frisaram que a empresa atua ativamente da Federação Sergipana de Empresas Juniores (SerJunior), como um dos membros federados. Outros parceiros citados foram o Departamento de Computação da UFS, o Tribunal de Justiça e o Tribunal Regional do Trabalho (através da doação de computadores) e informações obtidas com pessoas que atuam dentro de grandes empresas, a respeito dos sistemas utilizados.

Em relação aos fatores de tradução, as inovações gerenciais citadas pelos entrevistados foram o uso de *softwares* gerenciais, como o Pódio e o Jira, cujos benefícios são reconhecidos pelos entrevistados:

É diferente do controle feito anteriormente, com base em e-mails e quadro de avisos, ficou mais adequado às nossas necessidades (Entrevistado C1).

Nós podemos cumprir com nossas obrigações sem a necessidade de estar presente fisicamente, fazendo com que possamos ajustar nossos horários para estudar, estagiar, etc. (Entrevistado C2).

Já segundo o entrevistado C3, a própria reestruturação da empresa é uma forma de inovação:

Primeiro foi a recuperação da empresa, que estava abandonada por gestões anteriores, fizemos um novo site, passamos a divulgar nossos serviços, também inovamos com a nossa equipe técnica, montada a partir dos alunos daqui dos cursos de computação da UFS, também inovamos com o processo seletivo que antes não existia, enfim, ainda há muita coisa para se fazer, pois estamos renascendo das cinzas (Entrevistado C3).

Sobre os fatores do processo de implantação, a necessidade surgiu, segundo o entrevistado C2, quando foi necessário estabelecer uma forma de conciliar a vida acadêmica com as obrigações da empresa, e também para atrair novos membros. Para o entrevistado C1, essa conciliação só é possível a partir de um melhor gerenciamento das atividades:

A gente percebeu que havia uma desorganização muito grande na hora de cobrar e acompanhar as metas, então percebemos a necessidade de um software que auxiliasse nesse acompanhamento, e para o desenvolvimento da (empresa) como empresa desenvolvedora de softwares, isso passou a ser bastante necessário para que a empresa se mantenha no mercado (Entrevistado C1).

O entrevistado C4 detalhou o processo de reativação e reestruturação da empresa:

Foi uma longa história, eu e o (entrevistado C1), no ano passado, pegamos a empresa largada, com dívidas na prefeitura e sem equipe nenhuma de desenvolvimento, nos últimos tempos sobrevivia apenas de cursos ministrados, o que não era interessante para o objetivo de uma empresa júnior em preparar para o mercado. Já conhecia o (entrevistado C1) da Fanese, e ele decidiu retomar a (empresa), e eu fui junto para ajudá-lo. A empresa estava com diversas dívidas na Receita Federal, com cartórios, mas conseguimos quitar essas dívidas

a partir de acordos e parcerias com cartórios, contadores, etc. A empresa era um nada, e conseguimos recuperar a moral, recuperar nosso nome perante o Departamento de Computação, hoje falta bem pouca coisa para quitar 100%, tudo isso tivemos que correr atrás, até mesmo tivemos que colocar dinheiro do bolso, não queríamos isso, mas era necessário (Entrevistado C4).

Sobre a participação dos funcionários, todos citaram o trabalho em equipe como um fator presente no processo de inovação:

Cada membro possui uma conta no Podio, onde cada um vê as tarefas semanais e as tarefas a desenvolver, e isso é acompanhado por seu gerente, e também é debatido nas reuniões da diretoria e da equipe técnica (Entrevistado C1).

Todos devem ser comprometidos, isso já é visto desde a seleção, o que facilita tudo isso, aqui se valoriza a proatividade e novas ideias (Entrevistado C2).

Nós tivemos o apoio de um colega, que depois deixou a empresa por desentendimento, ele era o diretor administrativo-financeiro e nos ajudou na parte burocrática, ajudando na regularização. (...) foi um trabalho em equipe (Entrevistado C3).

Todos os membros foram treinados no Podio e no Jira, já sabendo como utilizar as principais funcionalidades, todos tiraram dúvidas e deram as sugestões para seu melhor uso (Entrevistado C4).

Já quanto às influências para a adoção de tais inovações, foram citadas empresas estrangeiras como Google e Facebook, cujas práticas administrativas, segundo o entrevistado C2, são mais adequadas à realidade da empresa. Também foram citadas empresas brasileiras, como a CITi (empresa júnior de computação da Universidade Federal de Pernambuco). Para o entrevistado C4:

As influências foram as empresas que já validaram essas tecnologias, que favorecem a transparência das atividades, saber o que o outro está fazendo e me oferecer para auxiliar, a saber como está o andamento, se necessário (Entrevistado C4).

Em relação à capacitação ou apoio buscados, os entrevistados C1 e C4 afirmou que a empresa júnior buscou apoio das empresas que desenvolveram os *softwares* (Podio e Jira), algumas pessoas estudaram a fundo os materiais que foram disponibilizados e em seguida, transmitiram os conhecimentos aos outros membros,

estimulando o uso contínuo para que as funcionalidades do software fossem cada vez mais conhecidas.

O entrevistado C2, de forma complementar, mostrou que todos realizam uma busca individual para aprender mais e obter mais conhecimento. O entrevistado C3 citou que as pessoas que reestruturaram a empresa o fizeram dividindo tarefas e usando os conhecimentos e contatos que possuíam, tanto na parte burocrática quanto na parte de gestão.

Quanto à divulgação do uso da inovação, a empresa colocou em seu site a logomarca das empresas que desenvolveram os sistemas, num campo “Parceiras”. O entrevistado C4 citou que a divulgação interna foi no treinamento dos novos desenvolvedores, destacando o uso desses *softwares* para as maiores empresas e a importância de estarmos alinhados à essas necessidades e o entrevistado C3 mencionou que a divulgação da reabertura da empresa foi pelo boca-a-boca e divulgando em sala de aula.

Sobre as alterações feitas em relação ao modelo original, o entrevistado C1 citou que as alterações em relação ao uso do Podio foram poucas, visto que as empresas que a utilizam também são da área de computação. Já o entrevistado C2 entende que as adequações feitas são no sentido de adequar cada sistema à necessidade de cada projeto. O entrevistado C4 afirmou que a adaptação acontece da seguinte forma:

Na parte da diretoria, o Podio não possui um modelo próprio, ele usa um quadro do Kanban, algo bem organizado, mas não sugere qual metodologia se deve utilizar. Já o Jira pede de antemão qual a metodologia vamos utilizar, no nosso caso vamos utilizar o Scrum, mas podem ser outras metodologias, hoje estamos desenvolvendo um modelo próprio, que muitas vezes o Scrum não recomenda, mas é o que estamos utilizando em nossas atividades (Entrevistado C4).

Sobre as mudanças na forma de trabalhar, o entrevistado C4 salientou:

O Podio e o Jira diminuiu a centralização de informações de algumas pessoas e essas informações passaram a ser visíveis a todos, além de facilitar a organização dessas informações (Entrevistado C4).

Já os entrevistados C1 e C2 destacaram a agilidade trazida pelo gerenciamento mais adequado:

O gerenciamento de metas deu bastante agilidade ao desenvolvimento das tarefas, e na diretoria agilizou o trâmite burocrático, toda a empresa se voltou ao cliente, todos tem conhecimento das demandas do cliente, de forma a atendê-lo da melhor forma possível, deu mais agilidade nas resoluções de problemas (Entrevistado C1).

É mais vantajoso porque, uma atividade que hoje leva 1 hora para fazer na própria casa do desenvolvedor, levaria mais tempo caso fosse considerado o tempo de deslocamento, ida e volta. Sempre fui avesso à esse clima de empresa, de ter um horário obrigatório para entrar ou sair, a principal vantagem dessa forma é saber que todos ali são comprometidos, isso favorece o clima organizacional (Entrevistado C2).

Sobre os resultados obtidos, o entrevistados C2 e C3 descreveram os bons resultados obtidos recentemente, após a instauração das inovações gerenciais:

Em pouco mais de um ano e meio nós saímos de uma pequena sala, temos hoje um laboratório e vamos ganhar uma estrutura melhor, tudo fruto do trabalho individual, da liberdade, do comprometimento de cada membro (Entrevistado C2).

Hoje nós temos parcerias com outras empresas, e com tudo isso conseguimos um bom retorno financeiro, que estamos investindo na empresa e na capacitação dos membros (Entrevistado C3).

O entrevistado C1 apresentou dados de como a empresa ficou mais ágil após a adoção de tais inovações:

Hoje conseguimos que um software de médio porte fique pronto em três meses, antes levavam 5 meses. Websites levam hoje uma semana, antes eram duas semanas. Hoje conseguimos também lidar com mais clientes em um mesmo período, e as tarefas também estão melhor distribuídas entre os membros (Entrevistado C1).

Para este caso, verificou-se que a organização imita outras organizações a partir de racionalizações, o que ocorre, segundo Zilber (2006), a partir da perspectiva dos atores da organização exemplar e sua própria tradução de tais histórias. É o que mostra a visão dos diretores da empresa ao se inspirar nas principais empresas de tecnologia do mundo, usando os *softwares* que eles usam e também a mesma sistemática de trabalho, com ênfase no *home-office* e na responsabilidade pessoal de cada membro em fazer de forma cada vez melhor o seu trabalho.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Nessa etapa, foi efetuada uma análise comparativa entre os três casos estudados, com base nos objetivos (geral e específicos) adotados para esta pesquisa. Em relação ao primeiro objetivo específico estabelecido nesse trabalho (identificar as práticas estratégicas adotadas pelos praticantes das organizações estudadas), foram descritas as práticas adotadas por cada empresa, conforme relatado pelos entrevistados. Foi verificado uma assimetria na comparação entre a empresa A e as empresas B e C, considerando que a primeira é uma empresa com fins lucrativos, e as outras duas são empresas juniores universitárias, que não possuem fins lucrativos.

Na empresa A, as práticas estratégicas estão relacionadas à oferta de cursos diversos, adaptados conforme à demanda. Conforme o entrevistado A1 apontou, a economia do estado de Sergipe é movimentada principalmente pelo setor do petróleo, e a grande maioria das empresas está relacionada direta ou indiretamente com esse setor econômico.

Além da mudança no conteúdo e oferta dos cursos, a empresa do caso A também buscou diversificar a sua atuação, e por meio de definições do seu planejamento estratégico, criou dois novos negócios, atrelados à atividade de consultoria, que são: uma cafeteria, anexa ao local onde funciona a consultoria, que tanto atende o público externo quanto o público dos cursos; e uma fábrica de uniformes corporativos, que ainda não está em funcionamento, devido à crise econômica – um fator citado durante a entrevista que também influencia na formação das práticas estratégicas mais adequadas ao momento da empresa. No entanto, os cursos ofertados ainda são o principal campo de atuação da empresa, que buscou atuar em duas ênfases: o oferecimento de cursos novos e atualizados com a realidade do mercado sergipano e no fortalecimento da área de vendas, de forma a superar uma deficiência nessa área, apontada pelo próprio diretor geral da empresa.

Na empresa do caso B, as práticas estratégicas estão relacionadas ao tipo peculiar de empresa que são, uma empresa júnior (mesma situação do caso C). Nesse aspecto, a principal prática estratégica da empresa B, mais importante do que o oferecimento de serviços a outras empresas, é o aprendizado dos membros. Tal na perspectiva do *strategizing*. Segundo Whittington (1996), há um interesse em desenvolver o desempenho individual, o que é possível por meio da utilização de

tecnologias e sistemas mais adotados pelas grandes empresas – Podio, Runrun.it, Modelo Canvas, etc.

Para que isso aconteça, é importante que cada membro se preocupe em estar informado das tendências da área de negócios, tendo contato com empresas juniores, outras empresas, professores, profissionais e associações do ramo, cujo resultado é expresso a partir do atendimento à missão da empresa, que é proporcionar o desenvolvimento de seus clientes através de soluções personalizadas de alta qualidade e baixo custo. A tradução das práticas estratégicas, dessa maneira, é algo bastante individualizado, em que a participação de cada membro é maior na adoção e tradução de uma dada prática estratégica, e que o indivíduo, ao sair da empresa júnior, pode levar os conhecimentos adquiridos em sua trajetória profissional.

Já para a empresa do caso C, da mesma forma que a empresa anterior, há um foco no desenvolvimento individual, de forma que os valores apresentados pela empresa (a saber: profissionalismo; criar, solucionar, inovar; determinação; sinergia; transparência; empreendedorismo; responsabilidade social) se reflitam nos profissionais que saem da empresa para o mercado de trabalho, familiarizados com as principais metodologias e sistemas utilizados nas maiores empresas, como fez questão de salientar um dos entrevistados.

Para a empresa do caso C, as práticas estratégicas são desenvolvidas a partir de projetos, considerando a experiência dos empregados: eles começam com projetos menores (desenvolvimento de *websites*), para que em seguida possam efetuar projetos maiores, envolvendo diferentes áreas e tecnologias. A tradução de práticas estratégicas adotadas em empresas como Google e Facebook (citadas na entrevista) está relacionada a uma forma de trabalhar que favoreça a transparência das atividades entre todos os membros, de forma a melhorar o trabalho em equipe.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi identificar os processos de isomorfismo institucional. Para a empresa do caso A, o isomorfismo normativo se expressa a partir da seleção de pessoal voltada às necessidades da empresa para um determinado momento – como a empresa do caso A passou a ter um maior foco na área de vendas, a seleção de uma publicitária com experiência anterior nessa área foi essencial para que a empresa pudesse definir os métodos de trabalho para estabelecer uma base de legitimidade, que se adequasse à uma estrutura enxuta.

Já em relação ao isomorfismo mimético, ela é expressa pelo conhecimento do mercado de das mudanças que nele ocorrem, de forma a transformar essas

informações em novos produtos ou na adequação dos existentes. Por fim, o isomorfismo coercitivo não foi muito expresso por meio da participação em associações, no entanto a situação de crise econômica do Brasil foi o maior fator de coerção apontado, levando a mudanças na forma de ação da empresa do caso A.

Para a empresa do caso B, o isomorfismo normativo, que se manifesta em aspectos da profissionalização e educação formal, é percebido numa empresa júnior a partir dos cursos e treinamentos ministrados aos membros, que ainda possuem o fator adicional de serem quase todos do curso de Administração, os quais são preparados para o mercado de trabalho assim que eles deixem a empresa no momento em que concluem o curso.

O isomorfismo mimético é evidenciado a partir do momento em que a empresa procura se basear nas tecnologias gerenciais adotadas pelas grandes corporações, o que é percebido por meio da pesquisa individual dos membros a respeito da área gerencial, enquanto em relação ao isomorfismo coercitivo a participação em outros órgãos por parte da empresa júnior pesquisada é mais voltada às associações de profissionais da área de administração, em detrimento de outras empresas juniores, de outros cursos, cujas parcerias se limitam à um tipo de troca de favores (em que a empresa necessita de um serviço prestado por uma outra empresa júnior, a qual recebe em troca outro serviço da primeira).

Já em relação à empresa do caso C, o isomorfismo normativo, em relação à seleção de pessoal, gera legitimidade a partir do tipo de formação técnica existente, que será voltada a uma dada tecnologia, que é escolhida de acordo com a necessidade do mercado (e não tanto com aquilo que é estudado academicamente). Quanto ao isomorfismo mimético, a atuação por projetos da empresa se adequa ao ritmo de mudanças em que as empresas da área de Tecnologia da Informação são expostas, levando a uma atuação flexível e com uma grande alteração de prioridades. Por fim, o isomorfismo coercitivo ocorre com uma participação formal em associações de empresas juniores e uma atuação informal em relação ao ramo de TI, visto essa atividade não ser legalmente regulamentada, e a coerção é mais baseada em expectativas de mercado do que em mecanismos regulatórios.

O terceiro objetivo foi analisar o processo de tradução das práticas estratégicas, por meio do uso de ferramentas estratégicas pelos praticantes, entendendo-se a tradução como a interação entre duas partes que envolve a negociação e a reformulação de uma determinada prática antes de ser institucionalizado. Em relação

ao caso A, os cursos novos ofertados ao mercado são consequência da análise das necessidades das empresas para um contexto de retração econômica, usando as normas da ABNT e também com base na interpretação pessoal do sócio-fundador da empresa. A história pessoal de uma das funcionárias, a partir da interpretação da sua experiência profissional, pode ser considerada também uma forma de tradução.

No que diz respeito ao caso “B, as respostas dos entrevistados transpareceram que a tradução ocorre por meio da adaptação dos *softwares* utilizados (no caso, o Podio), e que esse processo tem participação de todos os membros, que discutem em reunião e em outros meios a forma de melhor utilizar o *software*, e que essa participação coletiva é um aspecto da cultura da empresa.

Quanto ao caso C, que se trata de uma empresa do ramo de computação, as adequações feitas são no sentido de adaptar cada sistema à necessidade de cada projeto. Podem ser usadas diferentes metodologias no processo de desenvolvimento e uso de um *software*, como o Scrum, Kanban e outros, e a possibilidade de se escolherem diferentes metodologias é uma forma de tradução dessas práticas, com o objetivo de facilitar a organização das informações e reduzir a centralização em algumas pessoas de forma a tornar as informações visíveis a todos.

Com base nos objetivos específicos descritos anteriormente, podemos então saber como ocorre a tradução de práticas estratégicas pelos praticantes nas três empresas pesquisadas. A terminologia adotada por Sahlin e Wedlin (2008) considera que os tipos apontados (por transmissão, por corrente e mediado por outros atores e organizações) são ideais e dificilmente vistos em sua forma pura. Assim, uma das empresas pesquisadas mostrou uma forma de tradução mediada por atores ou organizações, enquanto duas empresas mostraram simultaneamente aspectos de tradução por transmissão e aspectos de tradução por corrente.

Para a empresa do caso A forma mais adequada para o caso estudado é o de tradução mediada por atores ou organizações. Aqui, o entrevistado A1, sócio-fundador da empresa, exerce a função de trazer novas ideias e diretrizes para a empresa, a partir do entendimento de que uma empresa depende da inovação para continuar existindo. Os novos cursos são ofertados a partir de alguma observação a respeito do mercado feito pelo sócio-fundador, com a devida adaptação à realidade do mercado sergipano.

No que diz respeito ao caso B, a tradução pode ser vista em certos aspectos como por transmissão ou por corrente. Os sistemas utilizados na empresa são obtidos

diretamente das empresas que as desenvolvem, não passando por terceiros, sendo esse o aspecto da tradução por transmissão. O que pode passar por terceiros é a interpretação do uso desses softwares, que podem ser da própria empresa que as desenvolveram ou de outros usuários. Devido ao tamanho pequeno da empresa, a inovação adotada não a foi por completo, mas em parte, após uma análise de como essa ideia poderá ser adaptada à realidade da empresa.

Quanto ao caso C, semelhante ao caso anterior, a tradução pode ser entendida como por transmissão ou por corrente, também com o uso de softwares e tecnologias obtidas diretamente com os fabricantes, considerando também a opinião de especialistas do meio profissional, em termos de saber quais são as tecnologias mais validadas pelo mercado. Assim, a utilização dessas tecnologias ocorre com base na interpretação de outras pessoas, não apenas de forma direta com a empresa desenvolvedora do produto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender como ocorre a tradução de práticas estratégicas nas empresas dos casos A, B e C, partindo da literatura sobre estratégia e processo estratégico, estratégia como prática social, teoria institucional e, por fim, consultorias organizacionais. Em seguida, foi efetuada a pesquisa de campo com as empresas A, B e C, situadas na região metropolitana de Aracaju/SE, a partir de entrevistas com os estrategistas e observação de reuniões. Nesta seção busca-se apresentar as interpretações das evidências empíricas à luz da base teórica adotada, além de recomendações e propostas para novos trabalhos a respeito dessa temática.

Em relação ao objetivo específico de identificar as práticas estratégicas adotadas pelos praticantes das organizações estudadas, pode-se entender a adoção de determinadas práticas como um reflexo de uma estratégia realizada que não necessariamente se origina de uma estratégia pretendida, mas como apontam Mintzberg *et al.* (2006), tais ações são originadas a partir de ações humanas, e não de projetos humanos. Assim, a criação de novos negócios na empresa A, foi a forma encontrada pela empresa para fazer frente às mudanças do contexto econômico.

Já a ênfase no desenvolvimento individual, evidenciados nas empresas B e C, está relacionado com o que Whittington (1996) estabeleceu como uma das implicações da Estratégia como Prática Social, que é uma ênfase no desenvolvimento individual enquanto exploração dos problemas, reflexão e prática constante na relação entre o aluno/profissional e o instrutor. Assim, não foi observado esse tipo de aprendizado nas empresas estudadas, ainda persistindo um modelo antigo baseado em cursos/palestras ministrado por conferencistas, e não por educadores que possuam um acompanhamento dos profissionais. No caso das empresas juniores, os profissionais que poderiam efetuar esse acompanhamento são os professores dos cursos aos quais se vinculam as empresas.

Já quanto ao objetivo específico de identificar os processos de isomorfismo institucional, deve-se partir da premissa estabelecida por Tolbert e Zucker (2012) de que as organizações são percebidas como legítimas no momento em que incorporam regras e crenças institucionalizadas. Baseado nos três tipos de isomorfismo institucional (normativo, coercitivo e mimético), apontados por DiMaggio e Powell (2005), pode-se dizer que as três empresas pesquisadas atribuem especial

importância à seleção de pessoal, fonte de isomorfismo normativo, visto que os profissionais do ramo de consultoria organizacional dão ênfase na atualização constante e no acompanhamento do mercado e das oportunidades de negócio.

De forma semelhante, o isomorfismo mimético, por se originar da incerteza que leva organizações a copiarem outras organizações bem-sucedidas, tomando-as como modelos, faz com que as consultorias busquem exemplos de empresas bem-sucedidas (isso foi mais evidente na empresa C) para aplicar as práticas, sistemas e outras ideias em suas respectivas empresas. Já o isomorfismo coercitivo não se mostrou tão evidente, à primeira vista, pelo fato das empresas não participarem ativamente de associações e órgãos que reúnam empresas semelhantes. No entanto, deve-se considerar que no ambiente de negócios brasileiro, esse tipo de isomorfismo se faz presente por meio da atuação governamental, que influencia o ambiente de negócios em que as empresas citadas estão inseridas.

Sobre o último objetivo específico adotado na pesquisa, (analisar o processo de tradução das práticas estratégicas, por meio do uso de ferramentas estratégicas pelos praticantes), pode-se dizer que a pesquisa demonstrou como as ações intencionais que os indivíduos realizam para promover seus próprios interesses, geram tanto efeitos previstos e desejados desde o início como efeitos não previstos, como uma interação de agência, intencionalidade, esforço, realização e consequências não intencionais (BOXENBAUM; PEDERSEN, 2009). Isso foi evidenciado, na empresa A, pela análise da necessidade das empresas atendidas pela consultoria, a partir da interpretação pessoal do sócio-fundador da empresa.

Já nas empresas B e C, observou-se que o uso de *softwares* de gestão e da adaptação destes às necessidades da empresa reflete a circulação de ideias, descrita por Sahlin e Wedlin (2008) como o momento em que modelos, atores ou práticas se tornam difundidos, de forma a moldar os desejos e ideais dos outros e gerar um impulso para a imitação. O uso de *softwares* como o Podio (utilizado pelas duas empresas juniores pesquisadas) pode ser explicado a partir de um dado campo organizacional, que é moldado por empresas líderes, que servem de referência para outras organizações em termos de geração de forma e modelos adotados.

Assim, em relação à compreensão de como ocorre a tradução de práticas estratégicas pelos praticantes nas empresas A, B e C, objetivo geral do estudo, isso deve ser considerado, conforme aponta Zilber (2006), como reflexo do fato de que muitos atores sociais não possuem contato direto com a prática adotada, e sim com

as racionalizações dessa prática, construídas por atores em determinadas situações, sendo assim necessário traduzir o conteúdo dessa racionalização para ajustá-lo às necessidades da empresa.

Das três formas de tradução descritas por Sahlin e Wedlin (2008), que podem ser por transmissão, por corrente e mediado por outros atores e organizações, o fato das empresas pesquisadas terem apresentado os três tipos, em diferentes graus, mostra que a forma de tradução adotada pela empresa (o que não ocorre de uma maneira plenamente consciente) depende de fatores diversos, como o tipo de empresa e ramo de atuação, os atores que efetuam essa tradução, a situação da empresa e seu posicionamento no mercado, dentre outros. É evidente, assim, a importância dos estrategistas atentarem para o campo organizacional, considerando um espaço com boas ideias (desde estratégias organizacionais até sistemas já legitimados pelo mercado) que podem ser imitadas pela organização.

Nesse caso, a contribuição da perspectiva da Estratégia como Prática Social está no entendimento do papel da agência humana na construção e execução da estratégia, considerando as ações e interações dos estrategistas na análise organizacional. O papel de pessoas específicas (como o sócio-fundador da empresa A ou o gerente técnico da empresa C) em trazer novas ideias para a empresa, e a atuação de cada membro na tradução destas ideias, mostram a estratégia, conforme estabelece Whittington (2006), como algo feito por pessoas, a partir de fatores externos e internos à organização, com efeitos que permeiam a sociedade.

Já a Teoria Institucional possui como maior contribuição para esse tipo de estudo o entendimento do que é o isomorfismo institucional e da sua atuação no processo de tradução, a partir da construção compartilhada de ideias, reformuladas em diferentes empresas e contextos, que possuem suas próprias pressões e regras, e tal moldagem deve conter elementos familiares que os façam ser aceitas por quem as recebe. Durante a edição pode haver alguma mudança do significado ou do foco do que é transmitido; doutra forma, outras ideias permanecem as mesmas enquanto circulam pelo campo organizacional.

A convergência teórica entre tais perspectivas se mostra necessária pois, isoladamente, ambas não explicam de forma abrangente e aprofundada a ligação entre o micro e o macroambiente. Segundo DiMaggio e Powell (2005), o desenvolvimento de uma visão balanceada entre atores e instituições parte de uma

abordagem que traga uma explicação para o relacionamento entre a ação humana e as estruturas nas quais os atores estão imersos.

Assim, com base nas perspectivas da Estratégia como Prática Social e da Teoria Institucional, pode-se ter a noção de que a estratégia não se forma com base em modelos de gestão ou tecnologias específicas, que não passem pelos atores de cada organização, a partir dos processos de interpretação do modelo, análise do contexto extraorganizacional e negociação entre diferentes atores.

É certo que essa convergência anteriormente citada ainda necessita de consolidação. Boa parte das pesquisas institucionalistas se preocupa em compreender como os atores sociais são influenciados pelas instituições ou como determinados atores buscam construir instituições que atendam aos seus interesses, sendo assim necessária uma investigação mais aprofundada acerca da influência da ação humana sobre a constituição e reprodução das instituições, em como a estratégia influencia a instituição e o campo organizacional, e qual a relação entre as práticas estratégicas e as instituições, o que só é possível a partir do aprofundamento da discussão dos métodos utilizados nos estudos que abordem a estratégia a partir da interseção entre os campos da Estratégia como Prática Social e da Teoria Institucional.

As diferentes formas de tradução encontradas nos casos pesquisados mostram que o campo de consultorias organizacionais pode ser melhor explorado, a partir de uma melhor secção do setor pesquisado, evitando assim os problemas de assimetria verificados na comparação de empresas de diferentes finalidades (lucrativos e não-lucrativos), bem como do uso de outras metodologias de pesquisa, de cunho mais quantitativo.

REFERÊNCIAS

- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.
- BARNEY, J. B., Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BERG, B. L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. 4. ed. Needham Heights: Allyn & Bacon, 2001.
- BOXENBAUM, E.; PEDERSEN, J. S. Scandinavian institutionalism – a case of institutional work. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. (Eds.) **Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 3, p. 273-289, 2009.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. S-A-P zapping the field. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 107-112, 2008.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da Teoria Institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 849-872, 2005.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, Edição Especial 2, p. 5-14, 1992.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONKE, L. S. O pensamento estratégico no século XX: explicações históricas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 210-234, 2013.
- CORAIOLA, D. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Discurso organizacional e isomorfismo institucional: as mudanças gráficas em jornais brasileiros. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 7, n. 2, p. 1-13, 2008.

CORAIOLA, D. M.; MELLO, C. M.; JACOMETTI, M. Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, p. 204-231, 2012.

COSTA, R. J. L. A estratégia-como-prática e o consultor como prático da estratégia. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 190-212, 2014.

COSTA, R. L. Consultoria de gestão: a perspectiva da visão do cliente português. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 2, p. 167-190, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 37-60, 2004.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DONADONE, J. C. Cartografia do espaço de consultoria brasileiro e as novas formas de recontextualização e internacionalização dos intercâmbios e conteúdos gerenciais. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 4, n. 2, p. 208-234, 2012.

DONADONE, J. C.; SILVEIRA, F. Z.; RALIO, V. R. Z. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012.

DOS-SANTOS, M. G.; PEREIRA, F. A.; SOUZA-SILVA, J. C.; RIVERA-CASTRO, M. A. Aprendizagem socioprática e individual-cognitiva na empresa júnior brasileira. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 309-339, 2015.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre Abordagens da estratégia em organizações: Escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, Edição Especial, p. 51-75, 2010.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Introduction: What is strategy as practice? In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.) **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An activity-based approach**. Londres: SAGE Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 3-22, 2003.

LANGLEY, A. Process thinking in strategic organization. **Strategic Organization**, v. 5, n. 3, p. 271-282, 2007.

LAWRENCE, T. B. Power, institutions and organizations. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.) **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. Londres: SAGE Publications, 2008.

MACIEL, C. O.; AUGUSTO, P. O. M. A *practice turn* e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 155-178, 2013.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, Edição Especial, p. 11-32, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: A teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de Estudos**

Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais – Volume 1. 1. ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MENDONÇA, J. R. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 36-48, 2003.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

PACAGNAN, M. N.; GIMENEZ, F. A. P.; RUBO, M. Estratégia como Prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 5, n. 1, p.77-85, 2012.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, Edição Especial 1, p. 5-16, 1992.

PORTER, M. E. O que é estratégia? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

POWELL, W. W.; COLYVAS, J. A. Microfoundations of Institutional Theory. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.) **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. Londres: SAGE Publications, 2008.

REDE PEROGAS SERGIPE. **Quem somos**. Disponível em: <<http://redepetrogas.com.br/institucional/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

SAHLIN, K.; WEDLIN, L. Circulating ideas: Imitation, translation and editing. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.) **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. Londres: SAGE Publications, 2008.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 4. ed. Harlow: Pearson Education, 2007.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional – origens, evolução e principais influências. In: Encontro de Estudos em Estratégia, VI, 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013. 12 p.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Londres: SAGE Publications, 1995.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M. Social practices and strategizing: a study of produce merchants in the Vila Rubim market. **Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 1, p. 86-106, 2011.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M. A constructionist approach for the study of strategy as social practice. **Brazilian Administration Review**, v. 9, Edição Especial, p. 1-18, 2012.

SILVA JÚNIOR, A. S.; SANTOS, C. I.; FEITOSA, M. G. G.; VIDAL, R. M. C. S. Consultoria: um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 178-203, 2012.

SUDDABY, R.; SEIDL, D.; LÊ, J. K. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 329-344, 2013.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais – Volume 1**. 1. ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no “strategizing” de uma organização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 10 n. 1-2, p. 102-111, 2011.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 2, p. 282-298, 2011.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e análise organizacionais – Volume 3**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS Colloquium, 20., 2004, Liubiana. **Anais...** Liubiana: European Group for Organizational Studies, 2004.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILBER, T. B. The work of the symbolic in institutional processes: translations of rational myths in Israeli high tech. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 2, p. 281-303, 2006.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Dados preliminares da empresa: Nome, área(s) de atuação, tempo de atuação.

Dados preliminares do entrevistado: Nome, idade, área de atuação na empresa, formação, experiência profissional e tempo de empresa.

- 1) Como é a rotina de trabalho na empresa, caso haja uma rotina?
- 2) Como é o processo de elaboração do planejamento estratégico, desde a concepção até sua execução e controle?
- 3) Quais os sistemas de gestão utilizados na organização?
- 4) Que tipo de treinamento/capacitação os empregados realizam?
- 5) De quais eventos a empresa participa, fora do seu dia-a-dia?
- 6) Qual é a sistemática das reuniões formais da empresa?
- 7) De qual forma ocorre as reuniões informais (*happy-hour*, por exemplo)?
- 8) Quais os canais de informação utilizados com os colegas de trabalho?
- 9) Quais os canais de informação utilizados com o público externo?
- 10) Como é feita a seleção de pessoal?
- 11) Qual é o processo de definição e controle das metas?
- 12) De que forma são acompanhadas as mudanças no campo de atuação da empresa?
- 13) A empresa participa de órgãos como conselhos, sindicatos, associações, etc.?
-
- 14) Quais as inovações gerenciais (de qualquer tipo) adotadas pela empresa nos últimos anos?
- 15) Como foi o processo de implantação dessa inovação?
- 16) Qual a participação de cada funcionário nessa inovação?
- 17) Quais foram as influências para a adoção dessa inovação?
- 18) Que tipo de capacitação ou apoio foi obtido para implantar essa inovação?

- 19) Como ocorre a divulgação do uso dessa inovação para o público interno e externo?
- 20) Quais foram as alterações em relação ao modelo original, e quem participou desse processo?
- 21) Como essa inovação mudou a forma de trabalhar dentro da empresa?
- 22) Quais os resultados obtidos com essa inovação?